

**KINERJA PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH
KABUPATEN KUDUS DALAM PELAKSANAAN
OTONOMI DAERAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :
MUHAMMAD AMIN MUNADJAT
D4E000118**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

**KINERJA PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH
KABUPATEN KUDUS DALAM PELAKSANAAN
OTONOMI DAERAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh
MUHAMMAD AMIN MUNADJAT
NIM : D4E000118

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada Tanggal : 25 Juni 2002

Susunan Tim Penguji

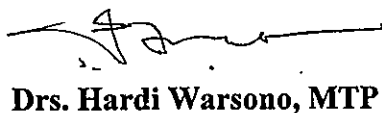
Ketua Penguji / Pembimbing I

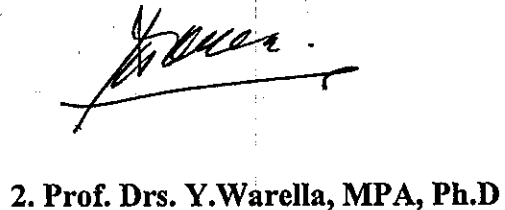

Drs. Sundarso, SU

Anggota Tim Penguji lain :


1. Drs. Ali Mufiz, MPA

Sekretaris Penguji / Pembimbing II


Drs. Hardi Warsono, MTP


2. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal 25 Juni 2002

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang




Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

PERNYATAAN

Penulis menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepengetahuan penulis juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Juni 2002

Penulis,



MUHAMMAD AMIN MUNADJAT

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulisan tesis dengan judul : **“ KINERJA PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS DALAM PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH”** Ahamdulillah telah dapat diselesaikan.

Dalam penulisan tesis ini penulis mengambil fokus penelitian mengenai kinerja perangkat daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah. Hal tersebut dilatar belakangi oleh satu kehendak untuk melihat seberapa jauh kebijakan desentralisasi pemerintahan yang mulai dilaksanakan 1 Januari 2001 berpengaruh terhadap kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus. Mengingat banyaknya aspek yang dapat berpengaruh terhadap kinerja, maka dalam penelitian ini hanya ditujukan untuk mengkaji hubungan serta seberapa besar pengaruh variabel kemampuan individu, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat daerah serta melakukan verifikasi sifat dan signifikansi hubungan.

Selanjutnya dengan mengetahui tingkat kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus akan dapat diketahui factor-faktor penyebab yang mempengaruhi kinerja perangkat daerah, untuk selanjutnya dianalisis, sehingga pemetaan masalah dapat terfokus pada pokok persoalannya. Dengan mengetahui permasalahan yang ada akan dapat dilakukan upaya-upaya yang tepat dalam

mensikapi kondisi kinerja perangkat daerah untuk dapat ditingkatkan dari kondisi sebelumnya.

Dari gambaran pemikiran diatas penulis telah menuangkannya kedalam karya ilmiah berupa tesis sebagai bagian dari persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh derajat gelar sarjana Strata Dua (S-2), Program Studi Magister Ilmu Administrasi dengan konsentrasi Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang,

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas bimbingan, arahan, bantuan serta saran, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, dan secara khusus dihaturkan kepada yang terhormat :

1. Prof. Ir. Eko Budiharjo, M.Sc, selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang;
2. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD , selaku Ketua Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang;
3. Drs. Sundarso, SU dan Drs Hardi Warsono, MTP selaku Pembimbing I dan II
4. Segenap Civitas Akademika Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang;
5. Rekan-rekan mahasiswa Angkatan II pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

6. Istri dan anak-anakku serta kakanda Drs. H.M. Kusosi, MSi yang telah memberikan semangat dan dorongan serta do'a, selama penulis mengikuti pendidikan

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini pastilah tidak terlepas dari adanya kekurangan dan kelemahan. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk lebih menyempurnakan materi dan hasil penelitian dalam tesis ini, maka dengan penuh kerendahan hati penulis masih mengharapkan adanya berbagai masukan berupa saran maupun pemikiran konstruktif yang akan sangat berguna untuk kegiatan penelitian selanjutnya.

Akhirnya penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi ilmiah dan bermanfaat bagi yang berkepentingan, minimal dapat digunakan sebagai tambahan bacaan.

Semarang , Juni 2002



MUHAMMAD AMIN MUNADJAT

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
INTISARI	xvi
 BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
1. Identifikasi Masalah	7
2. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	12
 BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teori	13
1. Kinerja	13
a. Pengertian kinerja dan arti pentingnya	13
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	21
2. Kemampuan Individu	27
a. Pengertian kemampuan individu	27
b. Hubungan antara kemampuan individu dan kinerja	30
3. Motivasi	31
a. Pengertian motivasi	31
b. Hubungan antara motivasi dan kinerja	34
4. Kepuasan Kerja	35
a. Pengertian Kepuasan Kerja	35
b. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja	36
B. Hipotesis	40
1. Hipotesis Verbal	40
2. Model Geometri	40
3. Model Matematis	41
 BAB III	
METODE PENELITIAN	42
A. Perspektif Pendekatan Penelitian	42
B. Ruang Lingkup Penelitian	42

C. Lokasi Penelitian	43
D. Variabel Penelitian	44
1. Definisi Konseptual	44
2. Definisi Operasional	45
E. Jenis dan Sumber Data	46
F. Instrumen Penelitian	47
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	47
H. Teknik Pengumpulan Data	49
I. Teknik Analisis Data	51
1. Koefisien Rank Kendall	51
2. Koefisien Konkordasi Kendall	53
3. Koefisien Determinasi	54
BAB IV	
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Hasil Penelitian	56
1. Identitas Responden	56
2. Kinerja Perangkat Daerah	60
3. Kemampuan Individu	65
4. Motivasi	73
5. Kepuasan Kerja	83
B. Pembahasan Hasil Penelitian	101
1. Uji Validitas dan Reabilitas	101
2. Uji Hipotesis	101
a. Hubungan Kemampuan Individu dengan Kinerja Perangkat	101
b. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Perangkat	104
c. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Perangkat	106
d. Hubungan Kemampuan Individu, Motivasi dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Perangkat	108
C. Diskusi	109
1. Kemampuan Individu	109
2. Motivasi	112
3. Kepuasan Kerja	115
4. Kinerja	119
BAB V	
SIMPULAN DAN SARAN	123
A. Simpulan	123
B. Saran	126

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Target dan Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kudus Tahun 1996-2000	9
2.	Penentuan Sampel	49
3.	Interpretasi Koefisien Korelasi	55
4.	Responden Menurut Jenis Kelamin	57
5.	Responden Menurut Kelompok Umur	57
6.	Responden Menurut Status Perkawinan	58
7.	Responden Menurut Tingkat Pendidikan	58
8.	Responden Menurut Pangkat/Golongan	59
9.	Kesesuaian Hasil Kerja dengan Rencana	60
10.	Presentasi Penyelesaian Pekerjaan Setiap Bulan	61
11.	Kesesuaian Pekerjaan dengan Aturan	62
12.	Persentase Kesalahan dalam Pekerjaan	63
13.	Penyelesaian Kerja Sesuai Waktu Pengalokasian	64
14.	Kategori Variabel Kinerja Perangkat	64
15.	Ketrampilan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas	65
16.	Ketrampilan Mengoperasikan Peralatan Kantor	66
17.	Pengalaman Berpengaruh Positif pada Kemampuan Kerja	67
18.	Pengalaman Dibidang Tugas Saat Ini	67
19.	Penguasaan Tugas yang Menjadi Tanggung Jawab	68
20.	Pekerjaan Sesuai Peraturan yang Ditentukan	68
21.	Pemahaman Peraturan Kerja	69
22.	Tingkat Kerjasama dengan Rekan Kerja	69
23.	Dukungan Rekan Kerja dalam Tugas	70
24.	Penerimaan Kritik dan Saran	70
25.	Tingkat Adaptasi dengan Masyarakat	71
26.	Pengaruh Lingkungan Kerja	71
27.	Kesesuaian Beban Tugas dengan Pendidikan	72
28.	Kategori Variabel Kemampuan Individu	72
29.	Pandangan Terhadap Jabatan Saat Ini	73
30.	Keinginan Bekerja dengan Baik	74
31.	Dampak Jabatan Terhadap Status Sosial	74
32.	Fasilitas Pemerintah Daerah	75
33.	Frekuensi Ijin dalam Satu Bulan Terakhir	75
34.	Kebiasaan Masuk Kerja	76

35.	Ketertiban Meninggalkan Kantor Saat Jam Kerja	76
36.	Kedisiplinan Pegawai Di Lingkungan Kerja	77
37.	Dorongan Prestasi Kerja	77
38.	Keinginan Peningkatan Pendidikan	78
39.	Kesediaan Pembiayaan dalam Pendidikan	78
40.	Motivasi dalam Peningkatan Pendidikan	79
41.	Tanggung Jawab Pegawai Di lingkungan Kerja	79
42.	Tindakan Terhadap Pekerjaan yang Belum Selesai	80
43.	Pandangan Terhadap Mangkir pada Jam Kantor	80
44.	Perasaan Saat Dimintai Pendapat	81
45.	Kebebasan Pendapat Di Lingkungan Kerja	81
46.	Langkah Saat Menghadapi Persoalan Kerja	82
47.	Kategori Variabel Motivasi Kerja	83
48.	Jabatan Saat Ini Sesuai dengan Keinginan	84
49.	Perasaan Terhadap Tugas yang Mengandung Resiko	84
50.	Tugas Saat Ini Sesuai dengan Kemampuan Yang Dimiliki	85
51.	Perasaan Saat Menerima Tugas Baru	85
52.	Tingkat Penghasilan yang Diterima Saat Ini	86
53.	Kepuasan Menerima Penghasilan Tiap Bulan	86
54.	Keadilan Sanksi dan Penghargaan Dalam Instansi	87
55.	Kepuasan Terhadap Penghargaan Dari Pimpinan	87
56.	Keadilan Sanksi Kepada Pegawai yang Melanggar	88
57.	Sanksi Disesuaikan Dengan Jabatan dan Kepangkatan	88
58.	Konsistensi Pelaksanaan Sanksi dan Penghargaan	89
59.	Penempatan Pegawai Kabupaten Kudus Sesuai Skill	89
60.	Fasilitas Kerja Mendukung Kelancaran Kkerja	90
61.	Kondisi Penerangan	90
62.	Kondisi Ventilasi	91
63.	Hubungan Atasan dan Bawahan	91
64.	Hubungan Responden dengan Atasan	92
65.	Hubungan Pimpinan dengan Anggota	92
66.	Hubungan Kerja Antar Individu Pegawai Di Tempat Kerja	93
67.	Hubungan Antar Individu Pegawai Di Tempat Kerja	93
68.	Hubungan dengan Rekan Sekerja	94
69.	Perkembangan Karir Seperti Harapan	94
70.	Kesempatan Pegawai Mengembangkan Karir	95
71.	Penghasilan Didasarkan Atas Prestasi	95
72.	Ksempatan yang Sama Untuk Pegawai yang Melanggar	96
73.	Penentuan Jabatan Didasarkan Atas Kemampuan	96
74.	Persetujuan Terhadap Pola Pembinaan Karir	97
75.	Persamaan Kesempatan Pegawai dalam Pendidikan	97

76.	Kebijakan Pengembangan Pendidikan	98
77.	Kesesuaian Pembinaan Personil PNS dengan Ketentuan	98
78.	Proses Mutasi Pegawai	99
79.	Persetujuan Tentang Lamanya Jabatan Maksimal 5 Tahun	99
80.	Kategori Variabel Kepuasan Kerja	100
81.	Hubungan Antara Kemampuan Individu dengan Kinerja Perangkat Daerah	102
82.	Uji Korelasi Rank Kendall	103
83.	Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Perangkat Daerah	104
84.	Uji Korelasi Rank Kendall	105
85.	Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Perangkat Daerah	106
86.	Uji Korelasi Rank Kendall	107
87.	Uji Konkordasi Kendall	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Bagan Teori yang Melandasi Penelitian	26
2. Bagan Indikator Variabel Penelitian	39
3. Model Hipotesa Geometris	41

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Pertanyaan
2. Data Ordinal Jawaban Responden
3. Distribusi Frekuensi Variabel
4. Uji Korelasi Antar Variabel X dan Y
5. Uji Konkordansi Kendall
6. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus pada tahun pertama diberlakukannya kebijakan otonomi daerah. Hal tersebut dirasa penting dan mendesak mengingat dengan berubahnya sistem pemerintahan dari sistem sentralistik menjadi desentralistik yang dimulai 1 Januari 2001, telah menyebabkan terjadinya perubahan besar dalam berbagai kebijakan ditingkat daerah, sehingga perlu dicermati sejak dini agar dapat diketahui dampak yang dapat mengganggu keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah dari aspek kinerja, serta langkah-langkah penanganannya.

Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Kudus dengan lokus Pemerintah Kabupaten. Metode penelitian bersifat analisis kuantitatif, data yang diperoleh berdasarkan jawaban kuisioner dianalisis dengan teknik statistik Rank Kendall, Koefisien Rank Kendall, dan Koefisien Determinasi, untuk mengetahui keeratan hubungan dan besarnya pengaruh antara Variabel bebas (X) yang terdiri dari Kemampuan Individu, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perangkat Daerah. (Y).

Dari hasil penelitian ini ditemukan Kabupaten Kudus mempunyai prospek dalam otonomi daerah berdasarkan variabel yang diteliti menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan baik secara sendiri-sendiri, maupun secara bersama-sama, dengan tingkat pengaruh yang cukup dominan terhadap kinerja perangkat daerah.

Sejalan dengan temuan tersebut, dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan otonomi daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus, dari aspek kinerja perangkat daerah, perlu dilaksanakan langkah-langkah kebijakan secara sistematis dan konseptual meliputi : penataan personil yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, kesempatan mengikuti pendidikan, kejelasan peran melalui penataan SOT dan penilaian standar kinerja, perbaikan penghasilan serta penyempurnaan berbagai produk peraturan yang tidak sesuai dengan per Undang-Undang yang ada serta tidak relevan dengan situasi dan kondisi saat ini.

ABSTRACT

MUHAMMAD AMIN MUNADJAT. *The Performance of Government Apparatuses in Kudus Regency in the Implementation of Region Autonomy.* Theses. Magister of Public Administration. Post Graduate Program. Diponegoro University. 2002.

This research was intended to know the performance level of government apparatuses in Kudus Regency in the first year of the implementation of region autonomy policy. This topic is considered of the importance because of the change in the governmental system from centralization to decentralization dated from January 1, 2001 has caused great change and impacts to various policies in the regencial level. Therefore things related to this change should be closely watched as early as possible to anticipate the possible impacts that may disturb the success of region autonomy implementation from the government apparatuses' performance point of view. The anticipation toward this possible disturbance is expected to enable the finding of their problem solving.

This research was conducted in Kudus Regency, with the Regencial Government as the locus. The research method was quantitative analysis. Data were collected through questionnaires, and then analyzed with Rank Kendall, Coefficient Rank Kendall, and Coefficient Determination statistical formulas to know the magnitude of relations and influence of the independent variables (X) covering Individual Competence, Motivation, and Working Satisfaction to the Government Apparatuses' Performance as the dependent variable (Y).

The research findings stated that Kudus regency has a prospect for the implementation of region autonomy. It also shows that there are positive and significant relations between each of the three independent variables and the dependent variable, and also the independent variables altogether with the performance of the government apparatuses as the dependent variable.

Based on this findings, in an effort of enhancing the government apparatuses' performance in line with the implementation of region autonomy in Kudus Regency it will be beneficial to systematically and conceptually take these recommended policies, such as: assigning the government personnel based on their educational background, giving them opportunity to strive for higher education and or various trainings, prescribing their roles through the Organizing and Working System (SOT) as well as through the evaluation of their performance, improving their income, and adjusting various regencial regulations to the existing Law and Regulations, as well as to the existing situation and condition.

INTISARI

Berdasarkan data yang diperoleh dilapangan dalam pelaksanaan kebijakan otonomi daerah, menunjukkan indikasi belum optimalnya kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus berdasarkan pada tiga indikator kinerja yaitu aspek kuantitas pekerjaan. Penulis menduga bahwa belum optimalnya kinerja tersebut dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Secara konsepsi penulis menerapkan beberapa teori serta konsep yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian dari beberapa pakar diantaranya Sutarto, Handoko, Porter and Lower, Soetomo, Bernadian and Russel, Gibson, Ivancevich, Donnelly, Ricard M. Steers serta pakar-pakar lainnya, guna menjelaskan pengaruh variabel kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja.

Metode penelitian yang digunakan bersifat analisis kuantitatif, data yang diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner dianalisis dengan teknik statistik Rank Kendall, Koefisien Rank Kendall dan Koefisien Determinasi, untuk mengetahui keeratan hubungan dan besarnya pengaruh antara variabel bebas yaitu kemampuan individu, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat serta tingkat pengaruh yang ditimbulkan cukup signifikan, untuk lebih terincinya sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang positif antara kemampuan individu terhadap kinerja sebesar 0,417, dengan tingkat pengaruh yang signifikan sebesar 17,39%.
2. Ada hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,319%, dengan tingkat pengaruh yang signifikan sebesar 10,18%.
3. Ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,291%, dengan tingkat pengaruh yang signifikan sebesar 8,49%.
4. Ada hubungan yang positif secara bersama-sama antara kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,064, dengan tingkat pengaruh yang signifikan sebesar 40,96%, sedangkan perubahan lainnya sebesar 59,04% disebabkan factor lain, seperti lingkungan, kepemimpinan, teknologi, kebijakan, adaptasi organisasi serta lainnya.

Dalam upaya meningkatkan kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus, perlu dilakukan langkah-langkah kebijakan berupa meningkatkan pengawasan, meningkatkan mutu SDM melalui pendidikan dan latihan, penataan personil yang sesuai dengan kemampuan, kejelasan peran pegawai melalui penataan SOT, perbaikan system penilaian kinerja, meningkatkan penghasilan melalui pemberian insentif serta merevisi produk hukum berupa peraturan perundang-undangan yang tidak relevan lagi dengan situasi dan kondisi saat ini.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah merupakan landasan kebijakan dalam sistem pemerintahan di Indonesia yaitu dari bersifat sentralistik ke desentralistik dengan menetapkan Kabupaten dan Kota sebagai Daerah Otonom. Penerapan kebijakan otonomi daerah tersebut merupakan perwujudan dari adanya tuntutan terhadap perlu dilaksanakannya perubahan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan sebagai akibat timbulnya ketidaksetaraan kewenangan yang selama ini dirasakan oleh daerah terhadap kebijakan yang dijalankan oleh pemerintah pusat.

Melalui otonomi daerah yang luas dan bertanggung jawab diharapkan dapat merubah paradigma pemerintahan yang sentralistik, deterministik dan monopolistik menjadi bersifat desentralistik, partisipatif dan pluralistik, disamping dapat memberikan suasana baru dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Otonomi daerah juga diharapkan dapat memacu percepatan dan pemerataan hasil-hasil pembangunan dengan memanfaatkan potensi daerah maupun penajaman dalam merumuskan berbagai kebijakan dengan lebih memberdayakan partisipasi masyarakat melalui perencanaan dari bawah (*bottom up planning*).

Pada bab I pasal 1 huruf i Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa :

Daerah Otonom, selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa daerah telah memiliki kewenangan yang luas untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi jalannya pemerintahan, pembangunan, maupun meningkatkan pelayanan serta lebih mampu merespons keinginan masyarakat yang semakin berkembang. Untuk menopang kewenangan dan besarnya tanggung jawab tersebut, pemerintah daerah dituntut harus dapat mempersiapkan diri dalam segala aspek terutama dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu perangkat daerah yang berkemampuan dan memiliki ketangguhan dalam mengatasi dan memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi pemerintah daerah, serta dapat membawa kemajuan dan kesejahteraan bagi masyarakatnya.

Otonomi daerah sesungguhnya dapat dilihat sebagai suatu tantangan, sekaligus merupakan peluang bagi pemerintah daerah untuk memanfaatkan keadaan dan potensi yang dimilikinya secara optimal, proporsional, tepat guna dan berhasil guna bagi kesejahteraan masyarakat, disamping mensyaratkan perlunya pengakuan terhadap adanya *pluralitas* masyarakat dan daerah untuk mengatur dirinya sendiri.

Pada masa lalu hampir secara keseluruhan kebijakan pemerintah daerah sangat ditentukan oleh pemerintah pusat, antara lain ditandai dengan diterapkannya struktur organisasi pemerintah daerah yang seragam di seluruh wilayah Indonesia tanpa memperhatikan keanekaragaman dan karakteristik, serta kebutuhan daerah. Hal ini terlihat dalam penerapan pola pembangunan yang bersifat "*top down*", sehingga cenderung menumbuhkan sikap apatis yang diindikasikan dengan menurunnya partisipasi dan rasa tanggung jawab masyarakat di daerah terhadap hasil-hasil pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat.

Dalam merealisasikan otonomi daerah, Pemerintah Kabupaten Kudus telah membuat kebijakan, diantaranya melalui penataan organisasi dan personil dengan pendekatan efektif, efisien, dan proposional sesuai kaidah hukum, serta memperhatikan kebutuhan dan kemampuan anggaran daerah. Melalui kebijakan tersebut telah menghasilkan struktur organisasi Kabupaten yang lebih ramping, meskipun mengakibatkan terjadinya pengurangan jabatan struktural dari sebanyak 562 menjadi 334 (228), dan dihapusnya jabatan eselon V sebanyak 413.

Dampak dari kebijakan tersebut diperkirakan akan menimbulkan ketidakpuasan pada sebagian personil, terutama bagi mereka yang merasa "dirugikan", baik secara finansial (hilangnya tunjangan jabatan) maupun dari aspek status dengan turunnya atau hilangnya jabatan, meskipun pada jabatan tertentu justru terjadi peningkatan eselon dan golongan. Kondisi personil yang sedemikian secara *psychis* tentu dapat mempengaruhi motivasi kerja, yang akan menghambat upaya

peningkatan kemampuan kerja aparatur dalam menjalankan roda organisasi pemerintah daerah secara menyeluruh.

Dipahami bahwa keberhasilan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh faktor manusia, demikian halnya keberhasilan pemerintah kabupaten/kota dalam menjalankan otonominya juga sangat ditentukan dan tergantung kepada manusia-manusia penyelenggaranya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaho (1997:61) bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, **Pertama**, faktor manusia pelaksana, **Kedua**, faktor keuangan daerah, **Ketiga** faktor peralatan, dan **Keempat** faktor organisasi dan manajemen. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka fokus penulisan tesis ini ditujukan pada manusia sebagai pelaksana, yang merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan jalannya pemerintahan.

Faktor manusia pelaksana pemerintahan dalam daerah otonom adalah terdiri dari Kepala Daerah beserta Perangkat Daerah Otonom sebagai Badan Eksekutif Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagai Badan Legislatif Daerah (Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999), disamping masyarakat sebagai "*stakeholders*" merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pelaksanaan otonomi daerah, yaitu sebagai subyek dan sekaligus obyek pembangunan.

Didasarkan pengertian di atas, maka faktor esensial penopang keberhasilan pemerintah daerah dalam menyelenggarakan otonominya adalah banyak ditentukan oleh peran para pelaksana pemerintahan, yaitu perangkat daerah otonom yang selanjutnya disebut sebagai "perangkat daerah". Pendapat ini didasarkan atas suatu

pemikiran bahwa Bupati dan anggota DPRD adalah merupakan pejabat politik yang senantiasa akan berganti dalam kurun waktu yang relatif singkat (periode lima tahunan), selain dari aspek tugas pokok dan fungsi keduanya lebih sebagai pembuat kebijakan bukan pelaksana kebijakan.

Kebijakan otonomi daerah adalah merupakan langkah yang ditempuh pemerintah dalam mengatasi permasalahan bangsa dengan berbagai faktor yang melatarbelakangi, antara lain munculnya keinginan untuk memisahkan diri beberapa daerah dari Negara Kesatuan Republik Indonesia, di samping alokasi pembangunan yang tidak merata, dan terjadinya kesenjangan di bidang sosial ekonomi. Hal tersebut telah mengakibatkan menurunnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dan aparaturnya, serta kepercayaan daerah terhadap pemerintah pusat yang berkembang sedemikian cepat di era reformasi.

Dalam penerapan kebijakan otonomi tersebut ternyata tidaklah sesederhana dan semudah yang dibayangkan, mengingat perubahan sistem pemerintahan yang diinginkan (dari sentralistik ke desentralistik) pada kenyataannya tetap dibangun dan didukung oleh sumber daya manusia yang relatif tidak berubah. Sementara lingkungan eksternal mengharuskan pemerintah daerah mampu menghadapi perubahan masyarakat yang sedemikian cepat dengan kompleksitas permasalahannya.

Bagi Pemerintah Kabupaten Kudus permasalahan kinerja perangkat daerah menjadi faktor penting, karena secara internal dengan otonomi tersebut, pemerintah daerah telah memperoleh kewenangan pengelolaan daerah bagi kepentingan daerah dan masyarakatnya yang sebelumnya hampir sepenuhnya berada ditangan pemerintah

pusat. Konsekuensi logisnya adalah pemerintah daerah harus dapat memenuhi kepentingan masyarakat melalui pembangunan dan pelayanan yang semakin berkualitas.

Ditinjau dari lingkup yang lebih luas, dengan otonomi memungkinkan pemerintah daerah untuk menjalin kerja sama antar Pemerintah Kabupaten dan Kota serta dengan Pemerintah Propinsi, bahkan dengan negara lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Namun permasalahan yang dihadapi dan menjadi kendala utama bagi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan yang berkualitas adalah masih rendahnya kualitas sumber daya manusia perangkat daerah. Dihadapkan kepada tuntutan dan paradigma baru pemerintahan, maka kondisi yang demikian sudah tentu akan semakin menimbulkan kesulitan bagi pemerintah Kabupaten Kudus dalam menjalankan otonominya, sehingga masalah perangkat daerah harus menjadi faktor yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh.

Berdasarkan uraian di atas, penulis berpendapat bahwa dengan berbagai langkah kebijakan serta kondisi obyektif, maka kajian tentang perangkat daerah menjadi sangat penting dan perlu dilakukan terutama berkaitan dengan kinerja, karena dipahami keberadaan suatu organisasi yang dibangun memang sangat memerlukan manusia dengan kinerja baik, sementara itu manusiapun memerlukan organisasi sebagai wadah. "*Organization means people*". Hanya dengan kedua hal tersebut tujuan organisasi akan dapat dicapai, dengan kata lain berhasil tidaknya pemerintah daerah dalam menjalankan otonominya menjadi sangat ditentukan dan dipengaruhi oleh kinerja perangkat daerah, sebagai pelaksana-pelaksana fungsi dan

tugas organisasi yang akan membawa kepada tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi pemerintah daerah.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Terjadinya krisis moneter telah menimbulkan dampak terhadap berbagai sektor kehidupan di Indonesia, krisis yang bersifat *multi-dimensional* tersebut sangat memukul perekonomian nasional, dengan puncak akibat yang ditimbulkannya adalah hilangnya kepercayaan rakyat terhadap pemerintah pada saat itu, yang bermuara pada terjadinya pergantian pemerintahan, sebagai pertanda dimulainya era reformasi.

Dalam upaya mengatasi kondisi yang sedemikian sulit pemerintah telah terdorong untuk memperbaiki berbagai kebijakan masa lalu yang dirasa kurang sesuai dengan tuntutan reformasi, diantaranya adalah melalui penerapan kebijakan otonomi daerah sesuai UU NO. 22 tahun 1999 dan UU NO.25 tahun 1999, sebagai kebijakan strategis yang merupakan landasan dasar Pemerintah Kabupaten/Kota dalam menjalankan kewenangannya.

Mencermati dinamika dan perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat di Kabupaten Kudus selama lima tahun terakhir, menunjukan indikasi belum optimalnya kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus.

Untuk dapat memberikan gambaran secara kongkrit berkaitan dengan permasalahan kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus sebelum pelaksanaan otonomi daerah disadari merupakan hal yang tidaklah mudah, karena sedemikian banyaknya faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Melalui uraian dan penjelasan berikut dan berdasarkan pengamatan serta analisa data sekunder yang ada di Pemerintah Kabupaten Kudus, diharapkan akan dapat memberikan gambaran tentang kinerja perangkat daerah saat ini, yang peninjauannya didasarkan kepada tiga indikator kinerja yang dicermati (kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu), dalam lima tahun terakhir sebelum pelaksanaan otonomi daerah diberlakukan..

a. Aspek Kuantitas Pekerjaan

Dari realisasi penerimaan pendapatan daerah yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, laba perusahaan daerah dan lain-lain pendapatan yang sah, dan kontribusinya terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Kudus selama lima tahun terakhir (1996-2000), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 1

**TARGET DAN REALISASI PENERIMAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH
KABUPATEN KUDUS TAHUN 1996-2000**

TAHUN ANGGARAN	TARGET	REALISASI	KONTRIBUSI TERHADAP APBD
1996	8.854,79	8.817,77	30,41%
1997	10.148,86	9.728,65	25,11%
1998	10.508,77	10.788,69	18,54%
1999	12.373,04	11.897,88	14,27%
2000	9.618,37	11.152,08	14,85%

Sumber : Dipenda Kab. Kudus.

Kenyataan yang terjadi yaitu pada tahun 1996 realisasi penerimaan PAD dapat mencapai sebesar Rp.8.817,77 juta atau 99,58% dari target penerimaannya, namun hanya mampu memberikan kontribusi terhadap APBD sebesar 30,41%. Kemudian pada tahun 1997 realisasi penerimaan PAD mencapai sebesar Rp. 9.728,65 juta atau 95,85% dari target penerimaannya, sedangkan kontribusi terhadap APBD turun menjadi sebesar 25,11%. Selanjutnya tahun 2000 realisasi penerimaan PAD mencapai sebesar Rp. 11.152,08 juta, atau 115,94% dari target namun dalam kontribusinya terhadap APBD yang hanya mencapai sebesar 14,85%. Dari keadaan itu terlihat bahwa meskipun jumlah realisasi penerimaan PAD terjadi peningkatan pada setiap tahunnya, namun masih belum dapat mencapai target penerimaan yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan rendahnya kontribusi PAD terhadap APBD, yang secara prosentase relatif kecil dengan penurunan rata-rata sebesar 26,36% per tahun.

Realitas kuantitas pekerjaan lainnya dilihat dari data lima tahun terakhir (1996-2000) mengenai penyelesaian KTP oleh Kantor Catatan Sipil menunjukkan rata-rata pertahun dapat melayani ± 80.764 orang. Jika dibandingkan dengan pelayanan di awal otonomi daerah yaitu pada tahun 2001 mengalami penurunan, dimana pada tahun 2001 dapat melayani sebanyak 71.508 orang, dengan lamanya proses pembuatan 1-3 hari.

Kondisi yang demikian mengindikasikan adanya permasalahan, terutama berkaitan tugas dan fungsi Pemerintah Kabupaten Kudus dalam penerimaan pendapatan daerah dan pelayanan umum (*public service*) yang menurut penulis merupakan satu kondisi yang diantaranya disebabkan belum optimalnya kinerja perangkat daerah.

Keadaan yang sedemikian apabila berlangsung secara berkepanjangan akan berpengaruh terhadap produktifitas dan kinerja Pemerintah Daerah secara menyeluruh, terutama terhadap kemampuan pembiayaan pemerintah daerah dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat menjadi rendah.

b. Aspek Kualitas Pekerjaan

Kenyataan lain yang mengindikasikan belum optimalnya kinerja perangkat daerah adalah masih ditemukannya keluhan dari masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, terutama dalam hal kecepatan penyelesaian

pelayanan maupun prosedur pelayanan yang dirasakan kurang efektif dan efisien, serta berbagai penyimpangan terhadap ketentuan yang berlaku.

c. Aspek Ketepatan Penyelesaian Pekerjaan

Dari tugas dan fungsi yang berkaitan dengan pelayanan umum khususnya dalam proses pembuatan KTP yang memakan waktu 1-3 hari, ternyata waktu penyelesaiannya masih ada yang melebihi 3 hari. Apabila dicermati ternyata masih ada kegiatan lanjutan sampai dengan proses KTP selesai sehingga masih memerlukan waktu tambahan dalam penyelesaiannya sampai diterima oleh masyarakat sebagai konsumen yang dilayani.

Melihat hal tersebut maka ada suatu permasalahan yang terkait dengan suatu sistem pelayanan umum meliputi masukan, proses dan keluaran yang memerlukan waktu, dalam sistem tersebut akan terkait dengan keberadaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta prosedur yang digunakan.

2. Perumusan Masalah.

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi terhadap permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah “Apakah rendahnya kinerja perangkat daerah Kabupaten Kudus berhubungan dengan kemampuan individu, kepuasan kerja dan motivasi kerja ?”.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengkaji hubungan kemampuan individu, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat daerah di Kabupaten Kudus.
2. Melakukan verifikasi sifat dan signifikansi hubungan kemampuan individu, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat daerah di Kabupaten Kudus.

D. Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis, akan memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan pengembangan yang berkaitan dengan konsep peningkatan prestasi kerja khususnya dibidang teori Manajemen Administrasi Publik.
2. Secara akademis, menambah khasanah bacaan bagi lingkungan almamater, serta memberikan bahan informasi bagi semua pihak yang berkepentingan dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut.
3. Secara praktis, mendapatkan gambaran yang jelas tentang kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus untuk dapat digunakan sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran kepada para perencana dan pengambil kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia perangkat daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Berikut ini akan disampaikan landasan teori sebagai dasar operasional penelitian yang berkaitan dengan kinerja perangkat daerah, dan beberapa definisi dari kemampuan individu, kepuasan kerja dan motivasi kerja secara sederhana sebagai obyek dari variabel penelitian.

1. Kinerja

a. Pengertian kinerja dan arti pentingnya

Kamus Internasional mengartikan prestasi sebagai suatu kerja yang berhasil, sedangkan produktivitas berarti tenaga penghasil. Dengan demikian dapat dipahami, sesungguhnya prestasi kerja sama artinya dengan produktivitas ataupun kinerja. Kemudian Nawawi (2000:240) mengatakan bahwa, kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan atau sukses dalam bekerja yang berarti prestasi harus dipertahankan, sedang kegagalan atau ketidakberhasilan harus diperbaiki.

Kinerja atau prestasi kerja yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, baik pemerintah maupun non pemerintah secara lebih jelas sebagaimana pendapat Suprihanto (1988:7) sebagai berikut :

Prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai atau karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target atau sasaran, dan

kriteria. Tentunya dalam hal penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja.

Dalam buku yang berjudul "*Human Resource Management an Experiental Approach*" yang ditulis Bernardin dan Russel sebagaimana dikutip oleh Ancok (2001:54) menyebutkan bahwa :

Kinerja diartikan sebagai catatan hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu khusus; jelasnya sebagai seorang wakil penjualan akan memiliki pengukuran penjualan sebagai salah satu ukuran dari berbagai hasil (*outcome*) untuk suatu fungsi dasar pekerjaan itu; para professor perguruan tinggi khususnya mengevaluasi pada tiga fungsi kerja umum, pekerjaan, riset, dan servis.

Selanjutnya Cushway (1996) mengatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan *koorporasi* dapat bertemu. Sehubungan dengan manajemen kinerja itu pula Frank Hartle dalam Sianipar (2000:9) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (bagaimana hal itu harus dicapai) serta bagaimana cara mengatur orang dengan cara yang tepat dapat meningkatkan tercapainya tujuan tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa aktivitas utama manajemen kinerja adalah meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Perencanaan kinerja yang akan dicapai pada waktu yang akan datang dan merupakan perpaduan antara keinginan dan tujuan organisasi.

- 2) Pengelolaan kinerja yaitu menganalisis kekuatan organisasi guna mengetahui kekuatan-kekuatan yang kuat terhadap peningkatan atau pencapaian kinerja organisasi dengan menilai dampak tiap kekuatan, sehingga lebih mudah dibandingkan mana yang lebih diunggulkan dalam mencapai kinerja dan yang memerlukan perbaikan.
- 3) Peninjauan kinerja yaitu memantau pelaksanaan dan hasil kinerja yang dicapai dengan memberikan umpan baik dan dukungan yang diperlukan.
- 4) Penghargaan atas kinerja yaitu penyampaian sikap, pendapat bernuansa motivasi, memacu perbaikan. Peningkatan kinerja sebagai salah satu bentuk penghargaan atas kinerja yang dicapai. Setiap aparatur bersedia melaksanakan tugas, karena mereka mengharapkan bahwa melalui imbalan yang diterimanya atas pekerjaan yang dilakukan menjadikan keadaan hidupnya akan lebih baik.

Untuk melihat hasil kerja yang dicapai seseorang atas keberhasilannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan itu diperlukan adanya standard “penilaian kinerja” yang dijadikan pedoman dalam memberikan penilaian yang dihubungkan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan.

Teknik paling tua yang digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu (Simamora, 1999:415). Selanjutnya Martoyo (1998:84)

memberikan definisi tentang penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Agus Dharma (1998:225) menyebutkan ada standard yang meliputi cara penggunaan atas pelaksanaan kegiatan yang termaktub dalam 3 (tiga) hal, yaitu :

- 1) Kapasitas kerja atau produktivitas kerja atau rata-rata kemampuan kerja dari jumlah yang harus diselesaikan.
- 2) Kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan sesuai dengan standard/spesifikasi tanpa proses ulang atau tanpa ada perbaikan.
- 3) Ketepatan waktu atau waktu tunggu atau rata-rata waktu/kecepatan, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Lopezz (1982), dalam studinya mengukur kinerja aparatur secara umum yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pernyataan atau pendapat, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dapat dipakai dalam suatu penilaian kinerja apatur, hal tersebut harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai .

Bernadian dan Russel (1995), mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output line serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tinggi, atau pengurangan keahlian dari setiap penggunaan sumber daya
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penetapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar menurut Snow dan Alexander (1992) merupakan tolok ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi. Kinerja tersebut dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi (Stonner dan Wankell, 1986).

Berkaitan dengan itu maka dapat dijelaskan bahwa pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, atau berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Sedangkan pengukuran kualitatif atau keluaran yang mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya, hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian.

Bahwasanya penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut harus benar-benar menilai prestasi pekerjaan pegawai yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan tersebut, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi di mana pegawai itu bekerja.
- 2) Adanya standard pelaksanaan kerja (*performance standards*) yaitu ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standard penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian maka standard pelaksanaan kerja semacam alat ukur untuk prestasi kerja yang memenuhi kriteria, yaitu *validitas* dan *realibilitas*.
- 3) Praktis, yaitu mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun pegawai. Cara penilaian ini dilakukan melalui pengamatan, baik langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilaksanakan apabila para penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja yang dinilai. Sedangkan penilaian tidak langsung terjadi apabila penilaian dilakukan terhadap pelaksanaan kerja melalui simulasi atau tiruan.

Adapun metode penilaian prestasi kerja atau kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 (dua) macam, yaitu :

1) Penilaian yang berorientasi waktu lalu.

Pada metode ini penilaian prestasi kerja seorang pegawai dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh pegawai selama ini. Adapun teknik penilaiannya terdiri atas *rating scale*, *checklist*, peristiwa kritis, peninjauan lapangan, dan tes prestasi kerja.

2) Penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

Metode penilaian prestasi kerja ini memusatkan prestasi kerja pegawai pada saat ini serta menetapkan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang. Teknik yang dapat digunakan adalah penilaian diri, pendekatan "*management by objective*" (MBO), penilaian psikologis, dan teknik pusat penilaian.

Dari tujuannya, penilaian kinerja dapat dibedakan atas dua macam, yaitu **pertama** untuk me"*reward*" kinerja sebelumnya, dan **kedua** untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang. Sedangkan berdasarkan sasarannya, penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi tiga tipe kriteria yang saling berbeda, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Penilaian kinerja yang berdasarkan hasil, yaitu dengan merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir.
- 2) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu dengan mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir.
- 3) Penilaian kinerja berdasarkan judgment yang menilai atau mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, seperti kuantitas

pekerjaan, kualitas pekerjaan, luas pengetahuan dan ketrampilan, munculnya gagasan dan tindakan menyelesaikan persoalan yang timbul, kesediaan bekerjasama dengan orang lain, kesadaran dalam kehadiran dan penyelesaian kerja, semangat melaksanakan tugas baru, dan hal lain yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Selanjutnya Notoatmodjo (1998:133-134) memperinci manfaat penilaian kinerja aparatur dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

- 1) Peningkatan prestasi kerja, dengan adanya penilaian baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, dengan adanya penilaian kinerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan, melalui penilaian kinerja akan dideteksi pegawai-pegawai yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja dapat membantu para pimpinan organisasi untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
- 5) Keputusan-keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk pegawai yang berprestasi jelek.
- 6) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian kinerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.
- 7) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Kinerja pegawai yang rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang ingin dicapai seseorang dikaitkan dengan kriteria terukur yang ditetapkan organisasi yang dipengaruhi baik oleh individu itu sendiri, kelompok maupun lingkungannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Adapun indikator kinerja perangkat daerah berdasarkan beberapa pendapat di atas, indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas pekerjaan yang dihasilkan;
- 2) Kuantitas Pekerjaan yang dihasilkan;
- 3) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat begitu banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik individu, organisasi maupun lingkungan. Hal ini tergantung dari sudut pandang dan titik tolak yang digunakan. Faktor-faktor tersebut berada dalam suatu lingkungan yang saling pengaruh mempengaruhi. Analisis terhadap faktor-faktor ini dapat dilakukan dengan menggunakan perspektif proses (aktivitas), perspektif metode atau teknik penyelesaian suatu masalah, perspektif aktor (*stakeholder*), atau merupakan kombinasi diantaranya.

Perspektif proses berangkat dari pemikiran bahwa konsep kinerja itu dipandang sebagai rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jadi aparatur dalam suatu organisasi dikatakan

berkinerja baik, apabila terdapat serangkaian kegiatan yang teratur dilakukan oleh aparatur atau perangkat dalam organisasi sehingga tercapai tujuan yang diinginkan tersebut. Perspektif ini biasanya menganalisis fungsi-fungsi manajemen yang dianggap sebagai faktor yang menentukan suatu organisasi sukses atau gagal.

Sedangkan perspektif teknik atau metode adalah sudut pandang yang melihat tingginya kinerja organisasi dapat dicapai, apabila dilakukan teknik atau metode tertentu untuk mengatasi persoalan yang terjadi di organisasi. Teknik ini dapat berdiri tunggal maupun terpadu yang apabila dilakukan akan memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kinerja organisasi. Contohnya adalah penjadualan waktu kerja merupakan teknik sederhana untuk memecahkan giliran dan waktu kerja pegawai. Atau teknik lain seperti "*Total Quality Management*", "*Strategic Management*", atau "*Strategic Benchmarking*".

Perspektif aktor atau "*stakeholder*" yang menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dari segi institusi atau antar organisasi yang saling berhubungan dan saling membutuhkan dalam suatu jaringan lingkungan yang lebih besar.

Melalui pendekatan sistem, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini berinteraksi secara timbal balik dan berkesinambungan. Faktor internal meliputi keseluruhan faktor yang ada dan berkaitan dengan organisasi itu sendiri, dimana terdapat sekelompok orang yang

melakukan aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, dan faktor-faktor itu saling mempengaruhi (Sutanto, 1998:41).

Faktor eksternal mencakup suatu jaringan hubungan-hubungan pertukaran dengan sejumlah organisasi dan melibatkan diri dalam transaksi-transaksi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan, mengatasi hambatan, melakukan pertukaran sumber daya, menata lingkungan organisasi yang kondusif, proses tranformasi nilai, inovasi, maupun norma sosial yang ada. Jadi dalam hal ini menyangkut hubungan saling ketergantungan antara suatu organisasi dengan bagian-bagian lain yang ada di sekitar lingkungan organisasi tersebut (Milton J Esman dalam Joseph W Eaton, 1972:23).

Mengenai faktor internal, Sutarto telah merangkum dari berbagai pendapat para ahli organisasi dan manajemen, sehingga ditemukan ada 81 faktor internal yang merupakan faktor penting bagi jalannya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu seperti pembagian kerja, wewenang dan tanggungjawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, prioritas kepentingan bersama, gaji, sentralisasi, saluran jenjang, ketertiban, keadilan, kestabilan masa kerja, inisiatif, rasa kebersamaan, koordinasi, jenjang, penyusunan fungsi, staf, ketetapan penempatan, pengakuan terhadap pimpinan, staf khusus dan umum, departemenisasi, asas pengecualian, keseimbangan tanggungjawab dan wewenang, rentangan kontrol, tujuan, wewenang tertinggi, penugasan kewajiban, pembatasan, kesamaan, efektivitas, analisis, komunikasi, penyusunan jenjang, kontrol, pengecualian, pelimpahan, kesederhanaan, standardisasi, spesialisasi,

berkelanjutan, fleksibilitas, keseimbangan, hubungan langsung, penyesuaian, wewenang bertindak, saluran pengawasan dan komunikasi, garis promosi, penugasan secara logis, pengakuan kompetensi, pemusatan wewenang, pembagian fungsi, pengawasan, asas penyebab, asas keyakinan, pengarahan dan kontrol, wewenang, tanggungjawab, kesatuan struktural, asas perwujudan, penanggungjawab tunggal, pelimpahan, pemberdayaan bawahan, motivasi, pendelegasian, gabungan fungsi, peraturan, penugasan, keseimbangan struktur, desentralisasi, efisiensi, rentang kontrol, struktur, jenjang organisasi, spesialisasi dan pembagian kerja, kesatuan tujuan, kemutlakan tanggungjawab, jejang wewenang, pembatasan fungsi, pemisahan, kepemimpinan (Sutarto, 1998:56-60).

Sedangkan secara khusus Handoko (1991:251) menyatakan bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang tinggi yang disebut persepsi peranan. Motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan, jadi apabila salah satu faktor rendah, maka tingkat prestasi akan rendah pula walaupun faktor-faktor lainnya tinggi.

Kemudian menurut Porter dan Lawler secara sederhana menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja pegawai didukung oleh tiga faktor, yaitu faktor tingkat motivasi pegawai atau usaha, kemampuan dan kejelasan, dan penerimaan atas peran (Richard M. Steers, 1985:147).

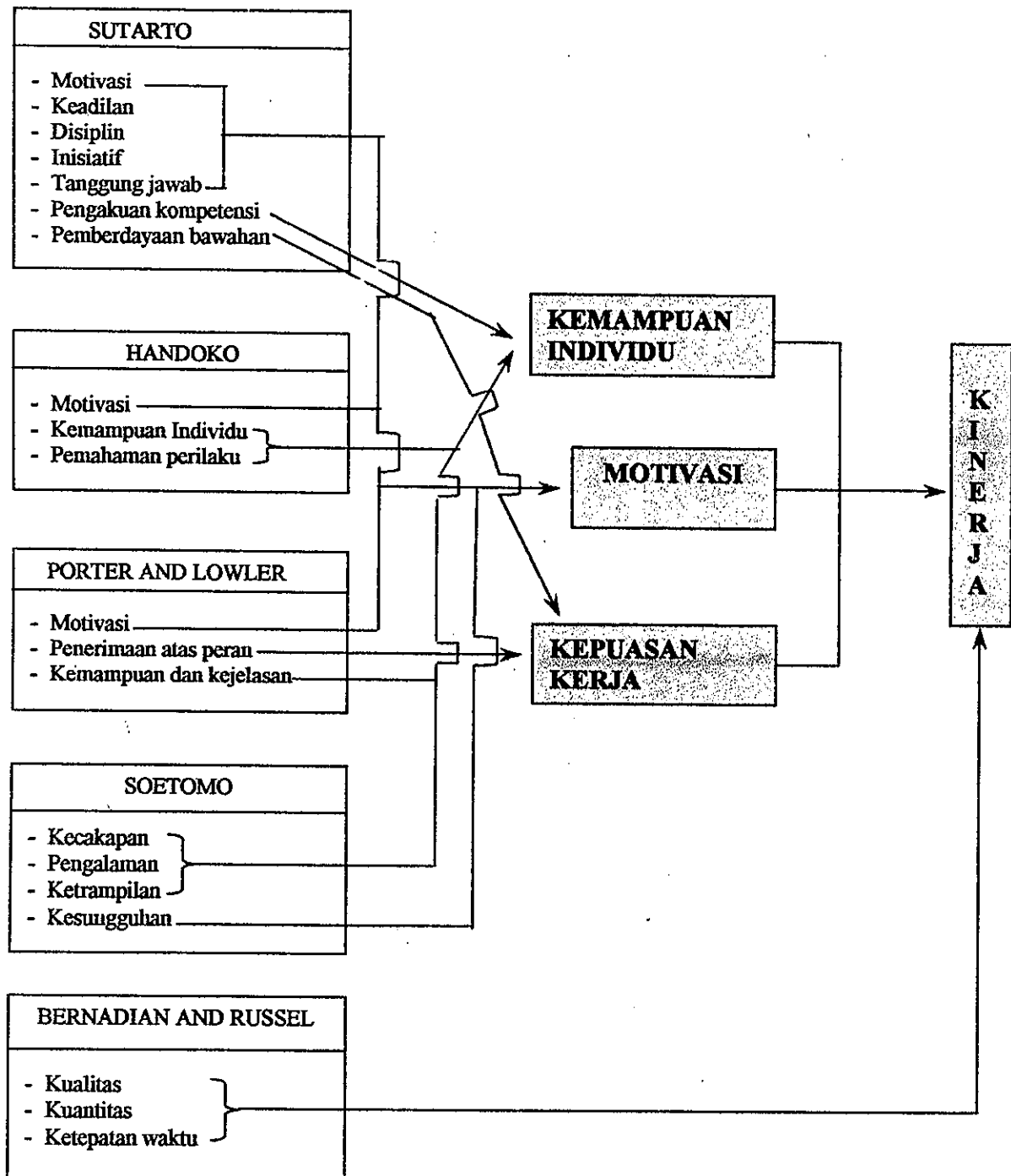
Lebih lanjut Soetomo (1985:113) menyebutkan bahwa :

- (a) Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
- (b) Pada umumnya prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

Dari keseluruhan ulasan mengenai pengertian kinerja maupun pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur atau perangkat secara implisit terlihat bahwa kinerja perangkat daerah dipengaruhi oleh kemampuan individu, dan motivasi kerja aparatur. Tingkat kinerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh para pegawai itu ditentukan pula oleh berbagai karakteristik pribadi para bawahannya seperti, persepsi tentang kemampuan yang dimilikinya, dan sampai sejauhmana seseorang dapat mengendalikan faktor-faktor di luar dirinya tetapi dipandang berpengaruh terhadap tingkat kebebasan untuk bertindak. Tingkat prestasi dan tingkat kepuasan para pegawai ditentukan pula oleh persepsi para bawahan tersebut tentang kondisi lingkungan di tempat pekerjaan mereka masing-masing.

GAMBAR : 01

Bagan Teori Yang Melandasi Penelitian.



2. Kemampuan individu

a. Pengertian kemampuan individu

Suatu organisasi termasuk organisasi pemerintah daerah menuntut adanya aparatur atau perangkat daerah yang berkemampuan. Atau dengan kata lain aparatur yang mampu memberikan peranan dan energi baru secara optimal dalam menghasilkan organisasi yang lebih berdayaguna dan berhasilguna. Berkaitan dengan hal itu, Newman (1973:30) mengatakan, bahwa peranan seseorang dalam organisasi dapat bermanfaat secara optimum apabila dipenuhi dua unsur penting, yaitu “kemampuan” pada seorang atau pegawai yang bersangkutan dan adanya “kesempatan” yang diberikan kepadanya.

Disini dapat dijelaskan bahwa antara kemampuan dan kesempatan terdapat hubungan erat, sebab satu sama lain saling menunjang. Ada kemampuan, namun tidak ada kesempatan, tidak menghasilkan apa-apa. Ada kesempatan tetapi tidak ada kemampuan juga tidak menghasilkan sesuatu yang memadai. Kemampuan yang ada harus seimbang oleh kesempatan yang sepadan supaya terdapat hasil yang maksimum, demikian juga sebaliknya.

Selanjutnya Moenir (1987:76) menjelaskan bahwa kemampuan seseorang dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan seseorang yang secara penuh kesungguhan berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Sangat sering adanya pegawai yang tidak sungguh-sungguh dalam pekerjaan atau perusahaan sehingga menjadi sebab

yang mendasar adanya pemborosan, kerusakan, tidak ada efisiensi dan pertentangan (Watkins, 1950:405).

Hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh Croft (1973:15) sebagai berikut :

Kecakapan tertuju pada kualitas penyelenggaraan. Tidak semua atlit atau pemain piano adalah cakap; tetapi semua orang yang dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan kualitas tinggi baik hasilnya atau penyelenggaraannya adalah cakap. Dengan demikian kecakapan adalah sama dengan kepandaian.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan, kecakapan dan kesempatan sangatlah berhubungan erat dengan kualitas pekerjaan. Lebih luas Winardi (2000:17) mengemukakan bahwa organisasi yang baik harus pula memiliki aneka macam kemampuan "*veelzijdigheid*" dalam bidang intelektual dan perkembangan pada umumnya. Dimilikinya aneka macam kemampuan tersebut merupakan syarat utama "*conditio sine qua non*" yang harus dimiliki oleh seorang aparatur atau pegawai dalam mengemban visi dan misi organisasi.

Seorang organisatoris harus mampu melihat dan mendengar dengan tajam, karena kemampuan kritisnya dan kecakapannya untuk membedakan hal pokok dan hal tambahan seorang aparatur justru harus lebih memperhatikan persoalan-persoalan dan kejadian-kejadian yang perlu diperhatikan sebagai prioritas dalam penyelesaian tugas atau pekerjaannya. Ingatan yang baik dan luas sangat penting juga bagi seorang aparatur, terutama pada fase-fase kontrol dan koreksi. Dimana ingatan itu dapat didayagunakan, maksudnya adalah kemampuan untuk mengingat kembali dengan cepat. Dengan demikian terlihat bahwa syarat-syarat

yang diperlukan dalam bidang intelektual sangat banyak, dan beraneka ragam serta kemampuan akan mengingat tersebut antara individu satu dengan lainnya dalam organisasi berbeda-beda.

Slikboer (1974:169) mengemukakan bahwa syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang organisatoris berhubungan dengan kemampuan individu adalah meliputi :

- 1) Sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan dalam bidang intelektual.
- 2) Sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan yang berhubungan dengan watak.
- 3) Sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan yang berhubungan dengan temperamental.
- 4) Sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan yang berhubungan dengan pergaulan manusia.

Slikboer dalam Winardi (2000,16:25) mengemukakan bahwa kemampuan individu dalam bidang intelektual dapat berupa bakat intelektual berbagai aneka macam kemampuan, sifat menyesuaikan diri dengan kenyataan, daya ingat yang baik, kemampuan untuk melihat hal-hal penting, oportunisme, tindakan yang ditujukan ke arah sasaran yang dikehendaki, obyektivitas, dan sifat kritis. Sedangkan kemampuan yang berhubungan dengan watak dapat dilihat dari kemampuan individu berupa dorongan untuk mengafirmasi diri sendiri, rangsangan ke arah ekspansi, inisiatif pribadi, materialisme, kepercayaan pada diri sendiri, kritik terhadap diri sendiri, perasaan bertanggungjawab, pernyataan

diri dengan pekerjaan, sifat mencurahkan seluruh perhatian terhadap pekerjaan dan sifat menginginkan keteraturan. Kemampuan dalam bidang temperamental diaktualisasikan melalui kemampuan untuk menahan diri atau mengendalikan diri dari ketegangan, sedangkan kemampuan dalam bidang pengenalan sifat manusia "*mensenkennis*" berujud kemampuan untuk mengerti orang lain, menyesuaikan diri, kewibawaan dan kebijakan, dan perlakuan adil.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa semua kuantitas di atas perlu dikembangkan, karena apabila tidak demikian mereka akan tetap statis dan sifat-sifat serta kemampuan-kemampuan individunya tidak akan berkembang. Hal yang terbaik adalah kemampuan yang didasarkan atas kombinasi antara bakat dan pengalaman seorang dalam suatu organisasi.

Dalam rangka penelitian ini, maka dapat dirumuskan bahwa pengertian konsep kemampuan individu adalah suatu nilai-nilai penguasaan diri dalam bidang intelektual, perwatakan, temperamental, dan pergaulan dengan manusia yang didasarkan atas bakat dan pengalaman yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi.

b. Hubungan antara kemampuan individu dan kinerja

Dari beberapa pengertian kinerja tersebut di atas secara implisit dapat ditemukan hubungan antara kemampuan individu dan kinerja aparatur atau perangkat. Di mana kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan untuk menanggapi setiap kejadian-kejadian

atau persoalan-persoalan yang muncul di lingkungan pekerjaan mereka. Kemampuan individu yang terbentuk baik, sudah barang tentu akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, terutama bagi pencapaian tujuan organisasi sebagai muara kinerja perangkat pemerintah daerah. Kinerja organisasi akan dapat meningkat apabila individu atau aparatur yang ada didalamnya memiliki nilai-nilai penguasaan diri yang baik.

Karena dengan kemampuan individu yang demikian itu diharapkan dapat melingkupi seluruh aktivitas organisasi baik secara internal maupun eksternal.

3. Motivasi

a. Pengertian motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai DORONGAN atau DAYA PENGGERAK, motivasi selalu membicarakan tentang bagaimana cara yang tepat untuk mendorong seseorang agar memiliki kemauan untuk bekerja keras dengan mencurahkan segenap kemampuan dan kemauannya untuk diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi. Lazimnya motivasi lebih diarahkan kepada unsur bawahan, motivasi menjadi penting dalam kehidupan organisasi, karena dengan motivasi diharapkan setiap individu anggota organisasi mau bekerja keras dan penuh kesungguhan untuk mencapai produktifitas / hasil kerja yang tinggi.

Banyak aspek yang ingin dicapai melalui motivasi sebagaimana yang dinyatakan oleh Hasibuan (1999:97), tujuan pemberian motivasi adalah untuk :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus, akan berakhir jika akhir hayatnya tiba.
- Hasibuan (1999:104), menyatakan bahwa:

Maslow's Need Hierarchy atau A Theory of Human Motivation, dalam pekerjaannya.

kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Sesuatu yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiel dan non-materiel yang diperolehnya dari hasil

Teori Kepuasan (Content Theory), mencoba menjawab pertanyaan

12. Dan lain sebagainya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.

b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

c. Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*heirarchy*) sebagai berikut :

- 1) *Physiological Needs*;
- 2) *Safety and Security Needs*;
- 3) *Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness)*;
- 4) *Esteem or Status Needs*;
- 5) *Self Actualization*.

Melalui penelitiannya Mc.Clelland mengukur motivasi dengan

memusatkan kepada "motivasi berprestasi" sebagai dorongan yang memandang perlunya untuk berprestasi, "motivasi afiliasi" sebagai hasrat untuk menjalin hubungan dengan orang lain yang ramah dan akrab, dan "motivasi kekuasaan" merupakan dorongan untuk berpengaruh terhadap orang lain. Ketiga motif tersebut merupakan unsur penting yang turut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup (Lembaga Psikologi UI, 1976). Dengan motif tersebut diharapkan seseorang terdorong untuk berbuat dan bertindak laku guna mencapai tujuan kerja atau profesinya. Disamping itu Mc Clelland memandang bahwa motivasi disebabkan oleh adanya virus mental yang disebut "N-Ach" (*Need of Achievement*), dimana orang mau bekerja keras, rajin dan bertanggung jawab disebabkan oleh dorongan dari dalam untuk memperoleh hasil dan prestasi sebagai tujuan dari kerjanya (Dian Ekonomi, 4 Maret 1999,66).

Lebih lanjut Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Lebih tepat kita dapat mengatakan bahwa tujuan-tujuan khusus meningkatkan kinerja (Robins, 1996:209). Sedangkan menurut Scott (1962:82) motivasi diartikan secara

tradisional sebagai suatu proses yang mendorong orang-orang untuk berbuat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keseluruhan penggerak bekerja dari seseorang yang sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan memberikan yang terbaik bagi dirinya dan organisasi, baik waktu, tenaga maupun keahliannya demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Pada hakekatnya definisi-definisi mengenai motivasi di atas sama, sebab semuanya itu mengandung unsur dorongan (*stimulate, drive, motive*) dan keinginan, maksud dan tujuan (*desire, reward*).

b. Hubungan antara motivasi dan kinerja

Pengertian kinerja dikaitkan dengan pencapaian tujuan memberikan pengertian bahwa suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila tujuan-tujuan yang ditetapkan, dan diharapkan dapat tercapai secara optimal sedangkan tujuan organisasi dapat diketahui melalui visi dan misi organisasi.

Terdapat begitu banyak faktor yang mempengaruhi upaya pencapaian tujuan organisasi sebagai muara konsep kinerja organisasi, baik yang datang dari dalam organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi. Sebagaimana telah disebutkan pada bagian pengertian konsep kinerja, maka motivasi merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi upaya pencapaian tujuan sebagai muara konsep kinerja organisasi.

Tanpa motivasi maka kinerja aparaturnya akan kehilangan daya untuk bergerak, karena motivasi berusaha mempengaruhi, menggerakkan, dan mendorong para aparaturnya untuk berkarya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan standar kinerja. Suatu organisasi dengan tingkat motivasi yang rendah akan membuat kinerja organisasinya itu tidak optimal.

Terlihat bahwa secara teoritis motivasi memiliki hubungan dengan kinerja sebagai salah satu faktor yang berperan untuk mencapai tujuan organisasi sebagai muara konsep kinerja organisasinya secara keseluruhan.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Konsep mengenai kepuasan, secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang bersifat psikis dimana adanya kesesuaian atau dipenuhinya harapan yang diinginkan dengan kenyataan yang terjadinya. Kemudian konsep kepuasan dalam organisasi oleh Gibson, et al. (1990:34) dikemukakan bahwa "Kepuasan adalah ukuran yang serupa untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi memenuhi kebutuhan karyawannya. Dalam hal ini kita menggunakan istilah kepuasan untuk menunjukkan kriteria ini".

Setiap organisasi pada hakikatnya mempunyai iklim atau kepribadian sendiri yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain, dan yang dapat mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya. Termasuk didalamnya upaya anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Kepuasan

kerja itu sendiri adalah merupakan nuansa yang mewarnai individu dalam

mencapai tujuan organisasi.

Martoyo (1998 : 132) menjelaskan bahwa :

Dengan kepuasan kerja dimaksudkan , keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi melalui berbagai tingkatan hubungan yang saling menguntungkan, terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya Robbins (1996:187) berpendapat :

Kepuasan kerja itu penting . Bagi manajemen suatu angkatan kerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit yang disebabkan oleh kemangkiran atau berhentinya karyawan yang baik, maupun rendahnya biaya medis dan asuransi jiwa.

Dengan demikian maka penulis berpendapat, bahwa bagi suatu organisasi kepuasan kerja individu (angkatan kerja) adalah suatu tingkatan hubungan yang saling menguntungkan dan telah disepakati antara hasil pekerjaan (nilai balas jasa) individu dengan nilai balas jasa organisasi.

b. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Mengacu pada pengertian tentang kepuasan kerja maka secara implisit dapat ditemukan adanya hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hal tersebut didukung oleh pendapat Siagian (1999:295) yang mengatakan "Memang pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi seseorang..... tetapi

penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja”.

Melihat keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja memberikan hubungan positif, dimana setiap pekerjaan yang diberikan memberikan potensi untuk memotivasi dalam artian dapat meningkatkan kinerja, ternyata teori tersebut dilunakkan oleh tiga faktor tambahan dari Edgar H. Schein (1991:107) yaitu :

Tingkat sejauhmana pekerja mempunyai keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan (jika tidak mempunyai, maka mengubah pekerjaan atas dimensi apapun jelas tidak relevan);

Tingkat sejauhmana pekerja itu dimotivasi oleh kebutuhan untuk tumbuh dan melihat pekerjaan sebagai suatu yang menghasilkan pertumbuhan (jika ia tidak terlibat dalam pekerjaan, maka pekerjaan yang semakin diperkaya tidak akan semakin memotivasi);

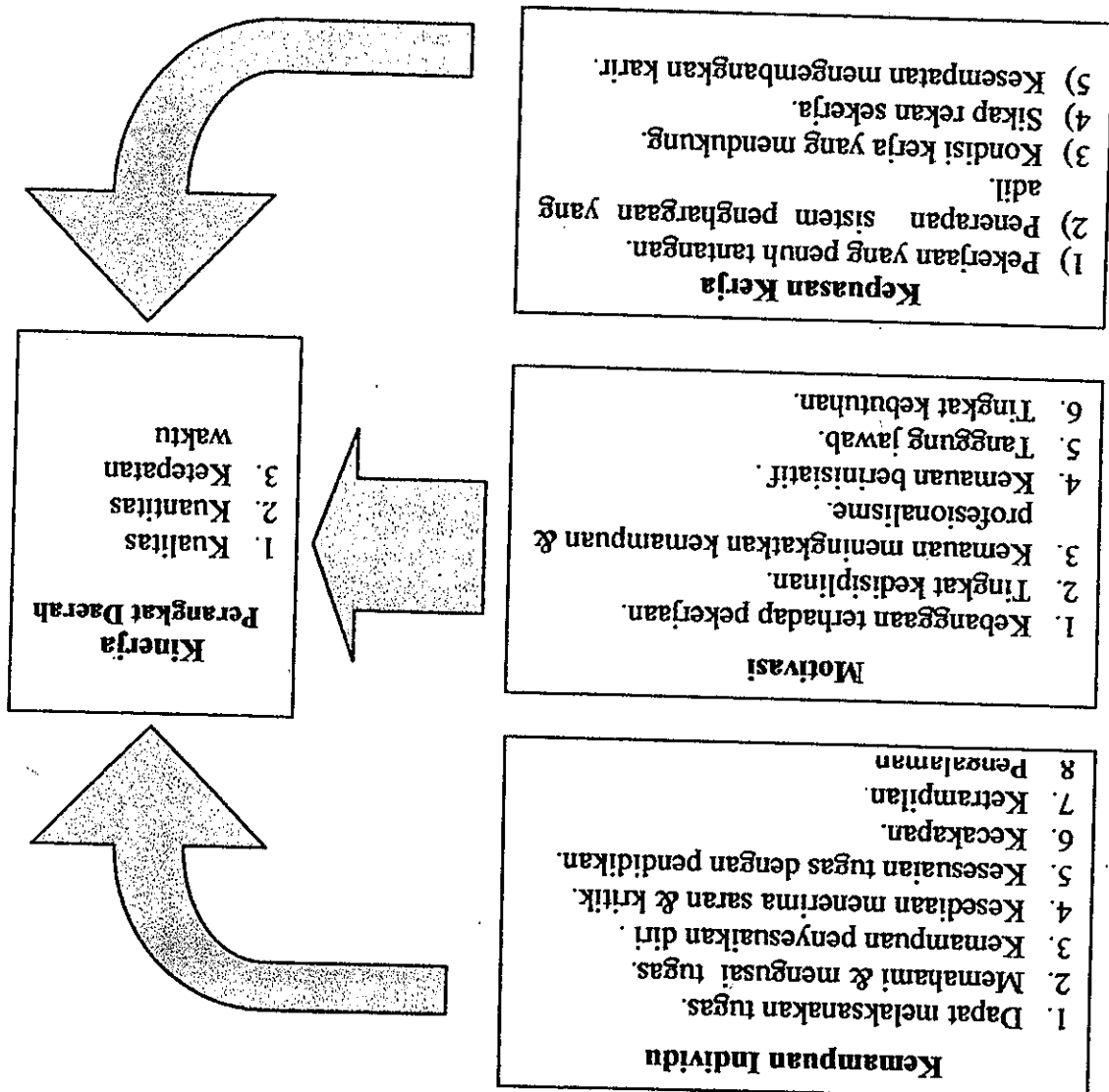
Tingkat sejauhmana pekerja merasa puas dengan faktor-faktor kontekstual yang mencakup organisasi formal dan informal (jika kondisi sosial dan pekerjaan atau upah tidak memuaskan, maka pekerjaan yang diperkaya agaknya tidak memotivasi pekerja itu).

Sedangkan menurut Katz (Edgar H. Schein, 1991:109) “Dalam jangka waktu kira-kira enam bulan sampai lima tahun, semua faktor sangat berkorelasi, tapi setelah lima tahun semuanya mulai menurun sampai tidak ada yang berkorelasi sedikit pun dengan kepuasan kerja”.

Dari uraian akan teori yang terkait dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja akan terkait secara psikis terhadap suatu bentuk imbalan yang diberikan dapat berupa tanggung jawab, pekerjaan, gaji dan atau waktu

lamanya bekerja serta hal lainnya sebagai faktor yang dapat memberikan atau menimbulkan hubungan positif terhadap peningkatan suatu kinerja.

Ternyata hubungan tersebut memiliki titik puncak atau jenuh dari hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dimana apabila dilakukan peningkatan terhadap faktor-faktor yang terkait dengan kepuasan kerja tersebut selanjutnya tidak akan terjadi hubungan positif lagi atau dengan kata lain terjadi penurunan kinerja.



Bagan Indikator Variabel Penelitian

GAMBAR : 02

B. Hipotesis

1. Hipotesis verbal

a. Hipotesis mayor

Terdapat hubungan yang positif antara variabel kemampuan individu (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel kinerja perangkat daerah (Y).

b. Hipotesis minor

- 1) Terdapat hubungan yang positif antara variabel kemampuan individu (X_1) terhadap variabel kinerja perangkat daerah (Y).
- 2) Terdapat hubungan yang positif antara variabel motivasi (X_2) terhadap variabel kinerja perangkat daerah (Y).
- 3) Terdapat hubungan yang positif antara variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel kinerja perangkat daerah (Y).

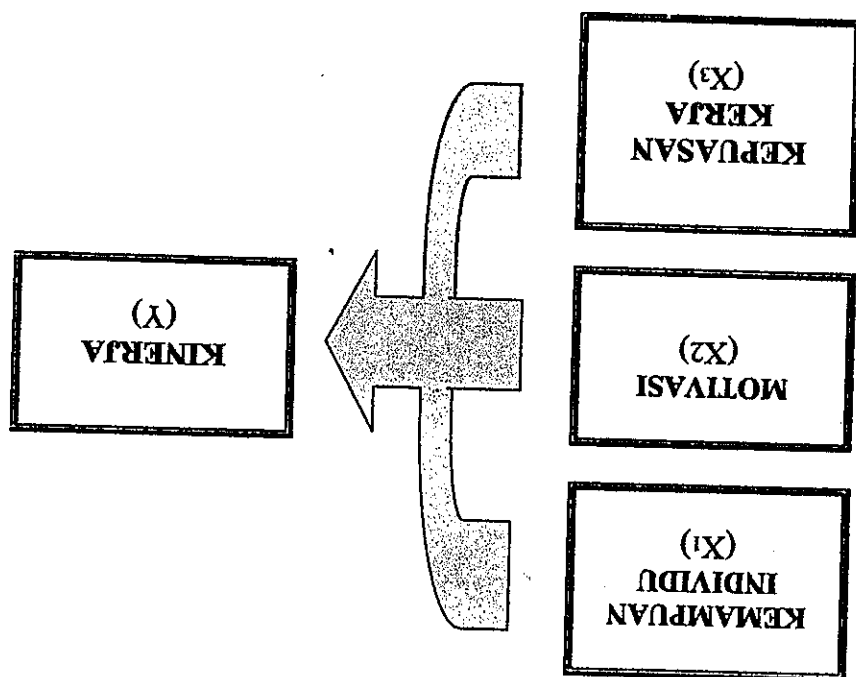
2. Model Geometris

Digambarkan dalam sebuah model geometris keadaan tersebut dapat

dilihat pada gambar berikut :

$$Y = f(X_1, X_2, X_3)$$

3. Model Matematis



Model Hipotesis Geometris

GAMBAR : 03

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan penelitian survei. Singarimbun (1995:3) mengatakan bahwa penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Hal pokok yang merupakan unit analisis pada penelitian ini adalah individu. Studi yang dilakukan dalam penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal dengan melakukan pengujian hipotesis (*explanatory* atau *confirmatory*).

Selanjutnya Singarimbun (1995:5) menjelaskan bahwa perbedaan pokok antara "penelitian deskriptif" dan "penelitian penjelasan" tidaklah terletak pada sifat datanya, melainkan pada sifat analisisnya. Dengan kata lain penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini lebih menekankan pada penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

B. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini lebih diarahkan pada proses deskripsi terhadap berbagai faktor yang berhubungan dengan kinerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus.

Pentuan ruang lingkup penelitian dalam penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk membatasi hanya pada studi kuantitatif, sekaligus membatasi peneliti dalam memilih data yang relevan dan yang tidak relevan (Moleong, 1998) dengan berpedoman kepada ruang lingkup penelitian, maka peneliti membatasi hanya pada bidang-bidang masalah yang sesuai dengan arah penelitian.

Pembatasan ini perlu dilakukan, karena peneliti memahami benar terhadap banyaknya variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, seperti sikap hidup, motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, harapan, kemampuan, pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja, dan lain-lain. Dengan mendasarkan kepada pemahaman di atas, maka pokok masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian adalah yang menyangkut : Pengaruh kemampuan individu, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Kudus.

C. Lokasi Penelitian

Dalam penentuan lokasi penelitian, terdapat berbagai faktor yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti. Sehubungan ini Moleong (1998) berpendapat bahwa cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan cara mempertimbangkan teori substantif, pergilah dan jajagilah lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan. Berbagai keterbatasan, waktu, biaya, tenaga, alat peralatan perlu pula dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian.

Pada penelitian ini, lokasi yang dijadikan sasaran penelitian adalah lingkungan kerja di Pemerintah Kabupaten Kudus.

D. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah kemampuan individu, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, sedangkan variabel terganggunanya adalah kinerja perangkat daerah.

1. Definisi konseptual

Dalam rangka mendefinisikan suatu konsep dengan tepat, maka peneliti dapat memanfaatkan dan membandingkan masing-masing definisi yang telah dipakai dalam dunia ilmiah dan kemudian menghubungkan definisi-definisi tersebut sesuai dengan tujuan ilmiah yang dimaksudkannya (Vredenburg, 1984:18). Berdasarkan berbagai pendapat tentang definisi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti merumuskan definisi konseptual sebagai berikut:

a. Kinerja adalah suatu kesesuaian hasil kerja yang dicapai seseorang dibandingkan dengan kriteria terukur yang ditetapkan organisasi, yang dipengaruhi oleh individu itu sendiri, kelompok maupun lingkungannya.

b. Kemampuan individu adalah suatu penguasaan diri dalam bidang intelektual, perawatan, terperamen, dan pergaulan dengan manusia, yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

c. Motivasi adalah keseluruhan penggerak bekerja pada diri seseorang yang sedemikian rupa sehingga ia mau bekerja dengan memberikan yang terbaik bagi dirinya, baik waktu, tenaga maupun keahliannya, untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

d. Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan hubungan yang saling menguntungkan dan disepakati antara hasil pekerjaan (nilai balas jasa) individu dengan nilai balas jasa organisasi.

2. Definisi operasional

Berangkat dari pengertian variabel-variabel tersebut di atas, maka perlu dibuat definisi operasional untuk membantu peneliti dalam mengetahui ukuran-ukuran konsep atau variabel penelitian, sehingga peneliti memiliki pegangan dan tidak kehilangan arah mengenai dimensi-dimensi pokok dari variabel penelitian. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti adalah sebagai berikut :

- a. Indikator kinerja perangkat daerah (Y)
 - 1) Jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
 - 2) Kualitas dari pekerjaan yang berhasil diselesaikan
 - 3) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Indikator kemampuan individu (X_1)
 - 1) Dapat melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
 - 2) Memahami dan menguasai tugas .

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (explanatory). Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan fenomena-fenomena yang

E. Jenis dan Sumber Data

- 1) Pekerjaan yang penuh tantangan.
 - 2) Penerapan sistem penghargaan yang adil.
 - 3) Kondisi kerja yang mendukung.
 - 4) Sikap rekan sekerja.
 - 5) Kesempatan mengembangkan karir.
- d. Indikator kepuasan kerja (X_3)
- 1) Kebanggaan terhadap pekerjaan.
 - 2) Tingkat kedisiplinan.
 - 3) Kemauan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme.
 - 4) Tanggung jawab.
 - 5) Kemauan berinisiatif.
- c. Indikator motivasi (X_2).
- 3) Kemampuan menyesuaikan diri.
 - 4) Kesiediaan menerima saran dan kritik.
 - 5) Kesesuaian tugas dengan pendidikan.
 - 6) Ketrampilan.
 - 7) Kecakapan.
 - 8) Pengalaman.

terjadi pada kinerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Kudus. Sehubungan dengan permasalahan penelitian tersebut, maka data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer yang diperoleh pertama kali dan merupakan segala informasi yang diperoleh dari responden, observasi yang dicatat oleh peneliti secara langsung dari obyek penelitian,

2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung kepada obyek penelitian, dapat berupa dokumen, buku dan brosur yang berkaitan dengan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data maka dipergunakan instrumen penelitian dengan alat bantu berupa daftar pertanyaan (kuisisioner), dimana keseluruhan jawaban diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kategori.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Agar hasil penelitian dapat berlaku bagi populasi, maka sampling yang diambil haruslah cukup representatif, yaitu dapat mewakili populasi dalam arti semua ciri-ciri atas karakteristik yang ada pada populasi dapat dicerminkan dari sampel yang diambil.

Teknik "*sampling*" ini amat dibutuhkan dalam penelitian survai, karena populasi yang jumlahnya banyak bila diteliti satu per satu maka akan memakan waktu

yang lama dan biaya yang cukup besar. Dengan tidak mengurangi representatif sample terhadap populasi, maka peneliti menggunakan metode pengambilan sample dengan cara *Stratified random sampling*.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kudus non fungsional sebagai unit analisis yang akan diteliti, berdasarkan data dari bagian kepegawaian Setda Kudus sampai dengan bulan Desember 2001 tercatat sebanyak 2.626 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian, dari jumlah pegawai sebanyak 2.626 orang tersebut di atas, dengan cara acak akan diambil 51 orang pegawai (1,94 %) sebagai sampel, dan setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Pengambilan sampel menggunakan cara ordinal, yaitu mengambil sampel dari populasi dengan rumus :

$$BK = P/S$$

$$(2)$$

$$= 2626/51$$

$$= 51,5 \text{ (dibulatkan menjadi 52)}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka untuk meneliti 2626 orang menggunakan sampel sebanyak 51 orang sebagai responden, maksudnya adalah setiap kelipatan 52 (lima puluh dua) orang diwakili oleh 1 (satu) responden yang muatannya ditentukan secara acak.

Perwakilan setiap strata sebagai sampel dipergunakan rumus *Proportional Allocation* (Harun Al Rasyid, 1994:80) sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n \quad (3)$$

Keterangan :

n_i = Banyaknya responden dalam tiap stratum yang dijadikan sampel

n = Banyaknya sampel

N_i = Jumlah populasi yang terdapat dalam tiap stratum

N = Jumlah populasi

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus diatas, maka didapat rincian tiap-tiap strata yang akan dijadikan sampel, seperti terlihat pada tabel : 2.

TABEL : 2

PENENTUAN SAMPEL

No	Tingkat Strata	Populasi (N _i)	Persentase (%)	Sampel (n _i)
1.	Golongan I	339	13	7
2.	Golongan II	1229	47	24
3.	Golongan III	983	37	19
4.	Golongan IV	75	3	1
Jumlah		(N) = 2626	100	(n) = 51

Sumber : Hasil pengolahan data 2002.

H. Teknik Pengumpulan Data

Adapun proses pengumpulan data dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut :

1. Memasuki lokasi penelitian
 - Sebelum peneliti masuk ke lokasi penelitian, karena peneliti merupakan orang yang sudah dikenal maka peneliti menggunakan orang ketiga. Agar mendapatkan data yang valid maka peneliti tidak perlu memperkenalkan diri sebagai peneliti terhadap target group di lokasi penelitian, tetapi berusaha untuk menjalin hubungan dan memperhatikan informasi dari mereka sehingga diharapkan dapat mengurangi jarak sosial antara peneliti dengan sumber data.
 2. Saat berada di lokasi penelitian
 - Pada tahap ini peneliti berusaha menjalin hubungan secara akrab dengan obyek penelitian, mencari informasi yang lengkap dan mencoba memaknai inisiasi berbagai informasi dan pengamatan yang diperoleh dari responden.
 3. Pengumpulan data
 - Pada tahap ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :
 - a. Pengisian Kuisioner
 - Digunakan untuk mendapatkan data primer yang lebih terstruktur disamping diharapkan lebih memberikan privacy terhadap responden.
 - c. Dokumentasi
- Kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan dengan mempelajari dokumen-dokumen yang sudah ada.

d. Observasi atau Pengamatan

Kegiatan untuk mendapatkan data yang faktual dengan cara mengadakan pengamatan terhadap kondisi fisik, fasilitas, dan perilaku secara langsung pada obyek penelitian.

I. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian survei ini data yang diperoleh akan dianalisis dengan teknik statistik untuk menjelaskan hubungan antara variabel. Pada analisis ini indikator yang dikemukakan pada definisi operasional dijabarkan dalam bentuk pertanyaan kuesioner. Kemudian diukur dengan menggunakan skala ordnat dengan nilai tertinggi 4 dan nilai terendah 1.

Adapun teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Koefisien Rank Kendall

Koefisien Rank Kendall ini dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi

atau hubungan antar variabel x dengan variabel y yang didasarkan pada

rangking/tingkatan dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama.

Rumus Korelasi Rank Kendall adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1)}} \quad (4)$$

Keterangan :

- N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada x dan y.
 S = Jumlah skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan.
 r = Koefisien korelasi rank Kendall antara variabel x dan y.

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel

x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga

rumus korelasi rank Kendall menjadi :

$$r = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_x T_y}} \quad (5)$$

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2}(t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x).

$T_y = \frac{1}{2}(t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y).

Untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z test, maka N

penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{r}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}} \quad (6)$$

Z = nilai signifikansi

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada

tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut dengan ketentuan sebagai

berikut :

- a. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 1 %, berarti sangat signifikan, hipotesa diterima.
- b. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti signifikan, hipotesa diterima.
- c. Apabila $Z_o < Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

2. Koefisien Konkordasi Kendall

Untuk mengetahui hubungan X_1, X_2, X_3 , dan X_4 dengan Y , karena Konkordasi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada *rank*, rumusnya :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^2 (N^2 - N) - k \sum T} \quad (7)$$

W = Koefisien Konkordasi Rank Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j

K = Banyaknya himpunan rangking perjenjangan

N = Banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

\sum = Jumlah harga T untuk semua ranking k

Dimana :

$$S = \sum R_j^2 - \frac{\left(\sum R_j \right)^2}{N} \quad (8)$$

$$T = T \times 1 + T \times 2 = T \times y \quad (9)$$

R_j = jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek

T = korelasi rank kendall

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikoreksi sebagai berikut :

Dimana :

t = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu ranking tertentu.

T = faktor korelasi

Σ = jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing k ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = k(N-1)W$$

(10)

$$X^2 = \text{Test chi square}$$

W = koefisien konkordansi Kendall

Kemudian hasil perhitungan X^2 tersebut dikonsultasikan terhadap tabel dengan kriteria sebagai berikut :

a. Jika X^2 hitung $\geq X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.

b. Jika X^2 hitung $< X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

3. Koefisien Determinasi (KD)

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besar pengaruhnya variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 dan X_4) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD X_1, X_2, X_3, X_4, Y = (TX_1, X_2, X_3, X_4, Y)^2 \times 100 \% \quad (11)$$

KD = Koefisien Determinasi

T = Koefisien Rank Kendall

Untuk menganalisis hasil korelasi (τ), maka dapat digunakan suatu pedoman untuk memberikan *interpretasi koefisien korelasi* sebagai berikut :

Tabel : 3

INTERPRETASI KOEFISIEN KORELASI

Interval Koefisien		Tingkat Hubungan	
0,00	-	0,199	sangat rendah
0,20	-	0,399	rendah
0,40	-	0,599	sedang
0,60	-	0,799	kuat
0,80	-	1,000	sangat kuat

Sumber : Sugiyono (1994:149)

Distribusi frekuensi menurut kelompok umur memperhatikan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi responden laki-laki yaitu sebesar 66,7%, sedangkan responden perempuan sebanyak 33,3%. Komposisi ini sebenarnya tidak jauh berbeda jika dibandingkan dengan keseluruhan pegawai yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus. Hasil distribusi frekuensi menurut kelompok umur ini dapat terlihat pada tabel : 4 berikut ini :

1. Identitas Responden

Hasil penelitian yang akan disajikan dalam bagian ini meliputi deskripsi identitas responden yang akan meliputi karakteristik umur, tingkat pendidikan, status perkawinan serta golongan. Bagian selanjutnya akan membahas mengenai distribusi tabel tunggal pada tiap-tiap variabel. Dengan deskripsi ini diharapkan akan memberikan gambaran secara menyeluruh tentang aspek-aspek penting yang mencerminkan variabel yang diuji yaitu kinerja perangkat daerah, kemampuan kerja pegawai, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Uji validitas dan reliabilitas juga akan disajikan pada bagian ini dengan tujuan untuk menilai apakah pertanyaan yang diajukan dapat mewakili variabel secara tepat dan sah. Pada bagian terakhir akan disajikan analisis hubungan masing-masing variabel.

A. Hasil Penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

BAB IV

RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN

Tabel : 4

No.	Jenis kelamin	n	%
1.	Laki-laki	34	66,7
2.	Perempuan	17	33,3
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.2.

Sementara itu apabila dilihat dari distribusi frekuensi menurut kelompok umur maka terlihat bahwa ada 58,9% pegawai dengan umur 31-40 tahun, 27,5% adalah pegawai yang telah berumur lebih dari 40 tahun dan 13,7% pegawai yang berumur dibawah 30 tahun. Distribusi frekuensi ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi sampel penelitian pegawai pada usia produktif yaitu 31-40 tahun. Data ini tercermin pada tabel : 5 berikut ini :

pada tabel : 5 berikut ini :

Tabel : 5

RESPONDEN MENURUT KELOMPOK UMUR

No.	Umur	n	%
1.	< 30 tahun	7	13,7
2.	31 – 40 tahun	30	58,9
3.	> 40 tahun	14	27,5
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.3.

Dilihat dari sisi status perkawinannya maka terdapat 82,4% yang telah kawin dan hanya 17,6% mempunyai status belum kawin. Tingkat perkawinan ini sebetulnya juga akan dapat memberikan gambaran bahwa pegawai-pegawai ini mempunyai kecenderungan untuk bekerja secara aktif. Data status perkawinan ini dapat tercermin pada tabel : 6 berikut ini :

Indikator sumber daya manusia yang cukup penting dalam organisasi pemerintahan daerah adalah tingkat pendidikan. Bila dilihat dari sisi tingkat pendidikan maka persentase terbesar yaitu 37,3% pegawai yang diwawancarai adalah mereka mempunyai pendidikan terakhir SLTA, kemudian 31,4% adalah sarjana, selanjutnya 17,6% adalah mereka yang mempunyai latar belakang pendidikan sarjana muda, dan 11,9% adalah SLTP serta persentase terkecil yaitu 2,0% adalah mereka yang telah menempuh pendidikan pada tingkat pasca sarjana. Secara umum kualitas sumber daya manusia perangkat daerah di Kabupaten Kudus ditinjau dari tingkat pendidikan termasuk baik karena hampir 50% telah menyandang gelar sarjana. Secara rinci distribusi frekuensi menurut tingkat pendidikan dapat terlihat pada tabel : 7 berikut ini.

Tabel : 7

RESPONDEN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN

No.	Pendidikan	n	%
1.	SLTP	10	11,9
2.	SLTA	19	37,3
3.	Sarjana Muda	9	17,6
4.	Sarjana	16	31,4
5.	Pasca Sarjana	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.5.

Tabel : 6

RESPONDEN MENURUT STATUS PERKAWINAN

No.	Status	n	%
1.	Kawin	42	82,4
2.	Tidak Kawin	9	17,6
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.4.

Karakteristik lain yang dapat dicermati dalam penelitian ini adalah distribusi frekuensi terhadap responden sebagai sampel penelitian menurut pangkat/golongan menunjukkan bahwa sebanyak 24 orang dengan persentase sebesar 47,1 merupakan pegawai pada golongan II/a hingga II/d, merupakan jumlah terbesar, kemudian pegawai dengan golongan III/a sampai III/d sebanyak 19 orang atau 37,2 %, selanjutnya pegawai dengan golongan I/c dan I/d berjumlah 6 orang atau 11,8% dan sisanya sebanyak 2 orang atau 3,9% adalah pegawai pada golongan IV, maka dapat dikatakan bahwa jumlah pegawai pada golongan II dan III adalah sangat besar dibandingkan dengan pegawai pada golongan I dan IV. Secara konsepsi pangkat/golongan yang diberlakukan merupakan bentuk implementasi dari faktor internal yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan, diantaranya seperti adanya wewenang dan tanggung jawab, gaji, struktur, rentang kontrol, jenjang organisasi serta kepemimpinan. Lebih rinci dapat terlihat pada tabel : 8 berikut ini :

Tabel : 8

RESPONDEN MENURUT PANGKAT/GOLONGAN

No.	Golongan	n	%
1.	I/c	3	5,9
2.	I/d	3	5,9
3.	II/a	4	7,8
4.	II/b	5	9,8
5.	II/c	6	11,8
6.	II/d	9	17,6
7.	III/a	5	9,8
8.	III/b	4	7,8
9.	III/c	7	13,7
10.	III/d	3	5,9
11.	IV/b	2	3,9
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.7.

2. Kinerja Perangkat Daerah

a. Hasil Penelitian Variabel Kinerja Perangkat Daerah

Pengukuran kinerja perangkat daerah merupakan hal penting dalam menilai salah satu keberhasilan pemerintahan daerah. Salah satu indikator kinerja perangkat daerah adalah melalui kesesuaian hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan. Secara konsepsi, perencanaan kerja merupakan aktivitas utama manajemen kinerja yang merupakan perpaduan antara keinginan dan tujuan organisasi serta hasil analisis yang memperhitungkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang akan dihasilkan, dimana penilaian kinerja tersebut berorientasi atau berdasarkan hasil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 58,8% perangkat daerah telah bekerja sesuai dengan rencana kerja, dan 41,2% yang menyatakan cukup sesuai. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar perangkat daerah di Kabupaten Kudus telah bekerja dengan baik atau telah bekerja sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, masih ada juga perangkat daerah yang sebetulnya kurang memahamni rencana kerja mereka sehingga masih merasa bahwa apa yang telah dilaksanakan dinilai cukup sesuai saja. Data ini terlihat pada tabel : 9.

Tabel : 9

KESESUAIAN HASIL KERJA DENGAN RENCANA

No.	Hasil Kerja	n	%
1.	Sesuai	30	58,8
2.	Cukup sesuai	21	41,2
3.	Kurang sesuai	0	0,0
4.	Tidak sesuai	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan B.1.

Indikator lainnya dalam melihat kinerja perangkat daerah adalah dengan melihat tingkat kesesuaian pekerjaan dengan aturan yang telah ditetapkan. Secara konsepsi, aturan merupakan *need for supervision*, yang merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor

Sumber : Jawaban pertanyaan B.2.

No.	Penyelesaian Kerja	n	%
1.	76% - 100%	37	72,5
2.	51% - 75%	13	25,5
3.	26% - 50%	1	2,0
4.	1% - 25%	0	0,0
	Total	51	100,0

PERSENTASE PENYELESAIAN PEKERJAAN SETIAP BULAN

Tabel : 10

26% - 50%. Data tersebut terlihat pada tabel : 10 berikut ini :

Hasil penelitian terhadap masalah ini menunjukkan bahwa ada 72,5% daerah yang telah menyelesaikan pekerjaan sekitar 76%-100%, 25,5% perangkat daerah yang telah menyelesaikan pekerjaan sekitar 51-75% dan hanya 2,0% yang baru menyelesaikan pekerjaan sekitar 1%-25%. Data tersebut terlihat pada tabel : 10 berikut ini :

Indikator lain dalam menilai kinerja perangkat daerah adalah melalui prosentase penyelesaian pekerjaan selama 1 bulan terakhir. Dimana secara konsepsi untuk melihat penyelesaian pekerjaan secara kuantitas dengan melihat perhitungan keluaran yang dihasilkan, dimana penilaian kinerja tersebut berorientasi atau berdasarkan hasil.

untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan, dengan kata lain aturan merupakan bentuk pengawasan berupa batasan-batasan yang harus ditaati dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana penilaian kinerja tersebut berorientasi atau berdasarkan perilaku dengan mengukur sarana pencapaian sasaran.

Hasil penelitian terhadap responden memperlihatkan bahwa terdapat 64,7% yang telah bekerja sesuai aturan, 27,5% yang bekerja sesuai aturan, 5,9% yang menyatakan kurang sesuai dan 2,0% yang menyatakan tidak sesuai aturan. Hasil tersebut terlihat pada tabel : 11 berikut ini.

Tabel : 11

KESESUAIAN PEKERJAAN DENGAN ATURAN

No.	Kesesuaian Aturan	n	%
1.	Sesuai	33	64,7
2.	Cukup sesuai	14	27,5
3.	Kurang sesuai	3	5,9
4.	Tdk sesuai	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan B.3.

Prosentase melakukan kesalahan juga merupakan indikator penting dalam melihat kinerja perangkat daerah. Secara konsepsi, kesalahan merupakan ukuran kinerja untuk melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Kinerja tersebut dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan, dimana penilaian kinerja berdasarkan hasil.

Hasil penelitian telah memperlihatkan bahwa terdapat 78,4% perangkat daerah yang masih melakukan kesalahan sebesar 1% hingga 10%,

dan sisanya menyatakan melakukan kesalahan kerja sekitar 21,6%. Kesalahan-kesalahan yang muncul biasanya sangat berkaitan dengan belum adanya pemahaman yang sempurna tentang pekerjaan yang sedang ditangani. Hasil tersebut terlihat pada tabel : 12 berikut ini.

Tabel : 12

PERSENTASE KESALAHAN DALAM PEKERJAAN

No.	Persentase Kesalahan	n	%
1.	1% - 10%	40	78,4
2.	11% - 25%	11	21,6
3.	26% - 50%	0	0,0
4.	Diatas 50%	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan B.4.

Dimensi waktu dalam penyelesaian merupakan indikator lainnya dalam melihat kinerja perangkat daerah. Secara konsepsi pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian atau sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan, dimana penilaian kinerja tersebut berorientasi atau berdasarkan hasil.

Hasil penelitian telah menemukan bahwa terdapat 86,3% telah bekerja sesuai dengan jadwal yang ada sedangkan 9,8% dapat bekerja lebih cepat dari jadwal yang telah ditentukan, dan hanya sebesar 3,9% yang bekerja lebih lambat. Hasil tersebut terlihat pada tabel : 13 berikut.

PENYELESAIAN KERJA SESUAI WAKTU PENGALOKASIAN

Tabel : 13

No.	Alokasi waktu	n	%
1.	Lebih cepat	5	9,8
2.	Sesuai waktu	44	86,3
3.	Lebih lambat	2	3,9
4.	Sangat lambat	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan B.5.

b. Analisis Variabel Kinerja Perangkat

Berdasarkan perhitungan dengan komputerisasi maka nilai tertinggi untuk variabel kinerja perangkat yang dihitung dari 5 pertanyaan adalah 11 dan nilai terendah adalah 5 (Secara rinci data ini dapat dilihat pada lampiran). Berdasarkan perhitungan tersebut maka tingkat kinerja perangkat dapat dikategorisasikan dengan persentase terbesar 41,2 % dengan kategorisasi sangat tinggi atau 21 responden, 11,8% tinggi atau 6 responden, kemudian 27,5% rendah atau 14 responden, 19,6% sangat rendah atau 10 responden. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel : 14 berikut ini .

Tabel : 14

KATEGORI VARIABEL KINERJA PERANGKAT

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Sangat rendah	10	19,6
2	Rendah	14	27,5
3	Tinggi	6	11,8
4	Sangat tinggi	21	41,2
	Total	51	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan B.1 sampai dengan B.5.

Hal tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja perangkat daerah masih pada taraf baik dilihat dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas dari pekerjaan yang berhasil diselesaikan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Kemampuan Individu

a. Hasil Penelitian Variabel Kemampuan Individu

Apabila dikategorikan kedalam tiga kategori yaitu baik, cukup dan kurang maka dari seluruh item pertanyaan mengenai kemampuan individu dapat dikategorikan sebagai berikut.

Untuk melihat kemampuan individu yaitu diantaranya melalui keterampilannya dalam menyelesaikan tugas dan dari hasil 51 jawaban responden ternyata 3,9% mengetahui, 31,4% mengerti, 62,7% memahami dan 2% menguasai, secara lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel : 15. Melihat tabel tersebut dapat dikategorikan baik karena sebagian besar memahami dalam menyelesaikan tugas.

Tabel : 15

KETERAMPILAN PEGAWAI DALAM MENYELESAIKAN TUGAS

No.	Tingkat Keterampilan	n	%
1.	Menguasai	1	2,0
2.	Memahami	32	62,7
3.	Mengetahui	16	31,4
4.	Mengerti	2	3,9
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.6.

Selanjutnya melalui kemampuan atau keterampilannya dalam mengoperasikan peralatan kantor, dimana dari 51 responden diperoleh bahwa 3,9% dapat terbatas, 49% dapat, 45,1% terampil, dan 2% mahir dalam mengoperasikan peralatan kantor. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel : 16. Melihat tabel tersebut keterampilan dalam mengoperasikan peralatan kantor berada pada kategori cukup karena jumlahnya hampir seimbang antara menguasai dan cukup menguasai.

Tabel : 16

KETERAMPILAN MENGOPEERASIKAN PERALATAN KANTOR

No.	Tingkat penguasaan	n	%
1.	Mahir	1	2,0
2.	Terampil	23	45,1
3.	Dapat	25	49,0
4.	Dapat terbatas	2	3,9
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.7.

Kemampuan individu juga dapat diperoleh melalui pengalaman, apakah pengalaman berpengaruh terhadap kemampuan ? ternyata 56,9% sangat berpengaruh, 39,2% berpengaruh, 2% cukup berpengaruh dan tidak berpengaruh. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel : 17, melihat tabel tersebut dapat dikategorikan baik dimana pengalaman sangat berpengaruh terhadap kemampuan kerja.

PENGALAMAN BERPENGARUH POSITIF PADA KEMAMPUAN KERJA

Tabel : 17

No.	Tingkat Pengaruh	n	%
1.	Sangat berpengaruh	29	56,9
2.	Berpengaruh	20	39,2
3.	Cukup berpengaruh	1	2,0
4.	Tidak berpengaruh	1	2,0
Total		51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.8.

Untuk pengalaman dibidang tugas saat ini 76,5% menyatakan cukup berpengaruh dalam bidang tugasnya, 17,6% berpengaruh dan 5,9% kurang berpengaruh. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel : 18 berikut, artinya hampir semuanya menguasai bidang tugas dari pengalaman yang didapatkannya dan dapat dikategorikan baik.

Tabel : 18

PENGALAMAN DIBIDANG TUGAS SAAT INI

No.	Tingkat penguasaan	n	%
1.	Berpengalaman	9	17,6
2.	Cukup pengalaman	39	76,5
3.	Kurang pengalaman	3	5,9
4.	Tidak pengalaman	0	0,00
Total		51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.9.

Pada tabel : 19 sebesar 58,8% menguasai tugas yang menjadi tanggung jawabnya, 37,3% cukup menguasai tugas dan 3,9% sangat menguasai. Melihat tabel tersebut maka dapat dikatakan belum mahir seluruhnya dalam penguasaan tugas tapi dapat dikategorikan baik walaupun baru sebatas terampil dan dapat.

PENGUASAAN TUGAS YANG MENJADI TANGGUNG JAWAB

Tabel : 19

No.	Tingkat Kemahiran	n	%
1.	Sangat menguasai	2	3,9
2.	Menguasai	30	58,8
3.	Cukup menguasai	19	37,3
4.	Kurang menguasai	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.10.

Pada tabel : 20 menyatakan bahwa 52,9% pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ditentukan, 43,1% cukup sesuai, 3,9% kurang sesuai. Artinya secara keseluruhan pekerjaan belum seluruhnya sesuai dengan aturan, dimana antara sesuai dengan cukup sesuai seimbang besaran persentasenya, untuk itu dapat dikategorikan cukup.

Tabel : 20

PEKERJAAN SESUAI PERATURAN YANG DITENTUKAN

No.	Kesesuaian Pekerjaan	n	%
1.	Sesuai	27	52,9
2.	Cukup sesuai	22	43,1
3.	Kurang sesuai	2	3,9
4.	Tidak sesuai	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.11.

Pemahaman individu terhadap pekerjaan sebatas memahami, belum menguasai apalagi masih ada pegawai yang hanya mengerti terhadap peraturan kerja. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel : 21, menyatakan 66,7% memahami, 21,6% menguasai dan 11,8% mengerti, maka pemahaman terhadap peraturan kerja selama ini dapat dikategorikan baik.

Tabel : 21

PEMAHAMAN PERATURAN KERJA

No.	Tingkat Pemahaman	n	%
1.	Menguasai	11	21,6
2.	Memahami	34	66,7
3.	Mengerti	6	11,8
4.	Mengetahui	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.12.

Untuk tingkat kerjasama dengan rekan kerja sebesar 62,7%

menyatakan mudah, 32,4% sangat mudah, dan 3,9% cukup sulit. Secara

lebih jelas dapat dilihat pada tabel : 22 dengan kategori baik.

Tabel : 22

TINGKAT KERJASAMA DENGAN REKAN KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Sgt mudah	17	32,4
2.	Mudah	32	62,7
3.	Cukup sulit	2	3,9
4.	Sulit	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.13.

Untuk dukungan rekan kerja dalam tugas bahwa 52,9% menyatakan cukup baik, 43,1% baik dan 3,9% kurang baik. Hal tersebut menunjukkan belum sepenuhnya ada dukungan dari rekan kerja karena ada faktor mempengaruhi, akan tetapi dukungan selama ini dapat dikategorikan baik. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel : 23.

Tabel : 23

DUKUNGAN REKAN KERJA DALAM TUGAS

No.	Keterangan	n	%
1.	Baik	22	43,1
2.	Cukup baik	27	52,9
3.	Kurang baik	2	3,9
4.	Tidak baik	0	0,0
Total		51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.14.

Untuk penerimaan kritik dan saran ternyata 74,5% dapat menerima

dan 25,5% cukup dapat menerima. hal tersebut menunjukkan bahwa hampir

seluruh pegawai dapat menerima kritik dan saran yang diberikan dan tidak

ada yang kurang ataupun tidak dapat menerima terhadap saran atau kritik

yang diberikan. Mengenai hal tersebut dapat dikategorikan baik, secara lebih

jelasanya dapat dilihat pada tabel : 24.

Tabel : 24

PENERIMAAN KRITIK DAN SARAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Dapat menerima	38	74,5
2.	Cukup dapat menerima	13	25,5
3.	Kurang dapat menerima	0	0,0
4.	Tidak dapat menerima	0	0,0
Total		51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.15.

Pada tabel : 25 terlihat tingkat adaptasi responden dengan masyarakat,

54,9% menyatakan mudah beradaptasi dengan masyarakat dan 45,1%

menyatakan cukup mudah. Hal tersebut menunjukkan kemampuan berbau

pegawai dengan masyarakat dapat dikategorikan baik.

TINGKAT ADAPTASI DENGAN MASYARAKAT

Tabel : 25

No.	Keterangan	n	%
1.	Mudah	28	54,9
2.	Cukup mudah	23	45,1
3.	Cukup sulit	0	0,0
4.	Sulit	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.16.

Pada tabel : 26 terlihat pengaruh yang diberikan lingkungan kerja terhadap responden, 60,8% menyatakan positif pengaruh yang diberikan dan 39,2% cukup positif. Hal tersebut menunjukkan pengaruh lingkungan kerja dapat dikategorikan baik.

Tabel : 26

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Positif	31	60,8
2.	Cukup positif	20	39,2
3.	Kurang positif	0	0,0
4.	Negatif	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.17.

Pada tabel : 27 terlihat tingkat kesesuaian beban tugas dengan pendidikan, 49% menyatakan cukup sesuai antara beban tugasnya dengan pendidikan yang dimiliki, 29,4% menyatakan sesuai, 19,6% kurang sesuai dan 2% tidak sesuai. Hal tersebut menunjukkan belum seluruhnya beban tugas yang diberikan pegawai sesuai dengan pendidikannya namun kesesuaiannya selama ini dapat dikategorikan baik.

KESESUAIAN BEBAN TUGAS DENGAN PENDIDIKAN

Tabel : 27

No.	Keterangan	n	%
1.	Sesuai	15	29,4
2.	Cukup sesuai	25	49,0
3.	Kurang sesuai	10	19,6
4.	Tdk sesuai	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.18.

b. Analisis Variabel Kemampuan Individu

Variabel kemampuan individu yang diukur melalui 15 pertanyaan tersebut berdasarkan data dan hasil perhitungan terlihat bahwa nilai terendah adalah 16 dan nilai tertinggi adalah 32 (dilihat pada lampiran). Dari jarak antara nilai tertinggi dan terendah ini maka dapat dilakukan kategorisasi dengan distribusi dimana persentase terbesar adalah 45,1% atau 23 responden pada kategori tinggi, 31,4% atau 16 responden pada kategori rendah, 17,6% atau 9 responden pada kategori sangat tinggi dan 5,9% atau 3 responden pada kategori sangat rendah. Secara lebih rinci lihat tabel 28.

Tabel : 28

KATEGORI VARIABEL KEMAMPUAN INDIVIDU

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1	Sangat rendah	3	5,9
2	Rendah	16	31,4
3	Tinggi	23	45,1
4	Sangat tinggi	9	17,6
	Total	51	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan C.6 sampai dengan C.18

Setelah dilakukan pengkategorian terhadap seluruh item pertanyaan mengenai kemampuan individu ternyata hampir seluruhnya berada pada kategori baik atau tinggi hanya saja ada beberapa item pertanyaan sebagai indikator dalam penilaian terhadap kemampuan individu yang mendapatkan kategori cukup yaitu keterampilan pegawai dalam mengoperasikan peralatan kantor dan kesesuaian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan peraturan yang ditentukan.

4. Motivasi

a. Hasil Penelitian Variabel Motivasi

Apabila dikategorikan kedalam tiga kategori yaitu baik, cukup dan kurang maka dari seluruh item pertanyaan mengenai motivasi dapat dikategorikan sebagai berikut.

Pada tabel : 29 terlihat pandangan terhadap jabatan saat ini yang dipangkunya, 49% menyatakan cukup senang, 45,1% senang dan 5,9% kurang senang. Hal tersebut menunjukkan bahwa tanggapan terhadap jabatan yang dipangkunya saat ini dapat dikategorikan baik.

Tabel : 29

PANDANGAN TERHADAP JABATAN SAAT INI

No.	Keterangan	n	%
1.	Senang	23	45,1
2.	Cukup senang	25	49,0
3.	Kurang senang	3	5,9
4.	Tidak senang	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.19.

Pada tabel : 30 terlihat keinginan untuk bekerja dengan baik, 78,4% menyatakan ya, 19,6% menyatakan cukup, dan 2% menyatakan tidak. Hal tersebut menunjukkan sikap pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat dikategorikan baik.

Tabel : 30

KEINGINAN BEKERJA DENGAN BAIK

No.	Sangat Kerja	n	%
1.	Ya	40	78,4
2.	Cukup	10	19,6
3.	Kurang	0	0,0
4.	Tidak	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.20.

Pada tabel : 31 terlihat dampak jabatan terhadap status sosial, 37,3% menyatakan berpengaruh, 31,4% cukup berpengaruh, 27,5% sangat berpengaruh, dan 3,9% tidak berpengaruh. Hal tersebut menunjukkan bahwa jabatan telah memberikan peningkatan status sosial pegawai dalam masyarakat dengan kategori cukup..

Tabel : 31

DAMPAK JABATAN TERHADAP STATUS SOSIAL

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat berpengaruh	14	27,5
2.	Berpengaruh	19	37,3
3.	Cukup berpengaruh	16	31,4
4.	Tidak berpengaruh	2	3,9
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.21.

Sumber : Jawaban pertanyaan D.23.

No.	Frekuensi ijin	n	%
1.	1 kali	35	68,6
2.	2 kali	11	21,6
3.	3 kali	3	5,9
4.	≥ 4 kali	2	4,0
	Total	51	100,0

FREKUENSI IJIN DALAM SATU BULAN TERAKHIR

Tabel : 33

Pada tabel : 33 terlihat tingkat frekuensi ijin dalam satu bulan terakhir, 68,6% frekuensinya 1 kali, 21,6% frekuensinya 2 kali, 5,9% frekuensinya 3 kali dan 4% lebih dari atau sama dengan 4 kali. Hal tersebut menunjukkan bahwa frekuensi ijin yang dilakukan pegawai untuk tidak bekerja relatif kecil dan hal tersebut dapat dikategorikan baik.

Sumber : Jawaban pertanyaan D.22.

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat memadai	3	5,9
2.	Cukup memadai	43	84,3
3.	Tidak memadai	5	9,8
4.	Sangat tidak memadai	0	0,0
	Total	51	100,0

FASILITAS PEMERINTAH DAERAH

Tabel : 32

Pada tabel : 32 terlihat mengenai fasilitas yang ada untuk menunjang penyelesaian beban tugas, 84,3% menyatakan cukup memadai, 5,9% menyatakan sangat memadai dan 9,8% tidak memadai. Hal tersebut menunjukkan bahwa fasilitas untuk menunjang penyelesaian beban tugas dapat dikategorikan cukup.

Pada tabel : 34 terlihat ketepatan waktu ditempat bekerja, 66,7% menyatakan sebelum apel kerja dan 33,3% menyatakan tepat saat waktu apel kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebiasaan waktu datang yang dilakukan pegawai dapat dikategorikan baik, karena tidak pernah terlambat apalagi tidak mengikuti apel kerja.

Tabel : 34

KEBIASAAN MASUK KERJA

No.	Kebiasaan Kerja	n	%
1.	Sebelum apel kerja	34	66,7
2.	Tepat waktu apel kerja	17	33,3
3.	Sering terlambat	0	0,0
4.	Tidak apel	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.24.

Pada tabel : 35 terlihat persentase keterlambatan meninggalkan kantor saat jam kerja, 88,2% menyatakan ijin kepada pimpinan, 7,8% menyatakan terkadang tidak ijin dan 3,9% terkadang ijin. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku tertib yang dilakukan pegawai dapat dikategorikan baik.

Tabel : 35

KETERTIBAN MENINGGALKAN KANTOR
SAAT JAM KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Selalu ijin	45	88,2
2.	Sering ijin	4	7,8
3.	Terkadang ijin	2	3,9
4.	Tidak ijin	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.25.

Pada tabel : 36 menunjukkan persentase tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan kerja, 80,4% baik, 11,8% kurang baik, 5,9% sangat baik, dan 2% tidak baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku kedisiplinan pegawai dapat dikategorikan baik.

Tabel : 36

KEDISIPLINAN PEGAWAI DI LINGKUNGAN KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Sgt baik	3	5,9
2.	Baik	41	80,4
3.	Kurang baik	6	11,8
4.	Tidak baik	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.26.

Pada tabel : 37 terlihat tingkat dorongan terhadap pegawai untuk berprestasi dalam bekerja, 58,8% menyatakan cukup mendorong dan 41,2% menyatakan sangat mendorong. Hal tersebut menunjukkan bahwa dorongan untuk berprestasi dalam bekerja yang dilakukan oleh pegawai dapat dikategorikan baik.

Tabel : 37

DORONGAN PRESTASI KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat mendorong	21	41,2
2.	Cukup mendorong	30	58,8
3.	Kurang mendorong	0	0,0
4.	Tidak mendorong	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.27.

Pada tabel : 38 terlihat tingkat keinginan untuk meningkatkan pendidikan, 51% menyatakan sangat berkeinginan, 45,1% menyatakan

Pada tabel : 40 menunjukkan motif keterkaitannya dengan keinginan meningkatkan pendidikan, 47,1% menyatakan untuk menambah

Sumber : Jawaban pertanyaan D.29.

No.	Keterangan	n	%
1.	Bersedia	16	31,4
2.	Cukup bersedia	15	29,4
3.	Kurang bersedia	13	25,5
4.	Tdk bersedia	7	13,7
	Total	51	100,0

KESEDIAAN PEMBIAYAAN DALAM PENDIDIKAN

Tabel : 39

Pada tabel : 39 menunjukkan kesediaan pegawai untuk membiayai sendiri pendidikan yang akan diikuti, 31,4% menyatakan bersedia, 29,4% menyatakan cukup bersedia, 25,5% kurang bersedia dan 13,7% tidak bersedia. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk membiayai sendiri pendidikan yang akan dilakukannya dapat dikategorikan baik, dengan adanya antusias yang tinggi untuk meningkatkan pendidikannya

Sumber : Jawaban pertanyaan D.28.

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat berkeinginan	26	51,0
2.	Berkeinginan	23	45,1
3.	Kurang berkeinginan	0	0,0
4.	Tidak berkeinginan	2	3,9
	Total	51	100,0

KEINGINAN PENINGKATAN PENDIDIKAN

Tabel : 38

mereka dan dapat dikategorikan baik. bahwa pada diri pegawai ada keinginan untuk meningkatkan pendidikan berkeinginan, dan 3,9% tidak berkeinginan. Hal tersebut menunjukkan

pengetahuan, 31,4% menyatakan untuk mendukung dalam pengembangan karier, 17,7% menyatakan untuk kepentingan organisasi, dan 3,9% melaksanakan perintah. Hal tersebut menunjukkan bahwa motif dibalik keinginan meningkatkan pendidikan belum berorientasi pada mendukung kepentingan organisasi khususnya dalam penyelesaian beban tugas, hal tersebut dapat dikategorikan cukup.

Tabel : 40

MOTIVASI DALAM PENINGKATAN PENDIDIKAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Kepentingan organisasi	9	17,7
2.	Pengembangan karier	16	31,4
3.	Menambah pengetahuan	24	47,1
4.	Melaksanakan perintah	2	3,9
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.30.

Pada tabel : 41 menunjukkan tingkat tanggung jawab yang dimiliki pegawai, 80% memiliki tanggung jawab cukup besar, 15,7% memiliki tanggung jawab besar, 2% kurang bertanggung jawab dan 2% tidak bertanggung jawab. Hal tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab yang dimiliki pegawai dapat dikategorikan baik

Tabel : 41

TANGGUNGJAWAB PEGAWAI DI LINGKUNGAN KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Besar	8	15,7
2.	Cukup besar	41	80,4
3.	Kurang besar	1	2,0
4.	Rendah	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.31.

Pada tabel : 42 menunjukkan tindakan terhadap pekerjaan yang belum selesai, 68,7% tindakan yang dilakukan adalah lembur, 17,6% ditunda pada hari berikutnya dan 13,7% diselesaikan atau dibawa ke rumah. Hal tersebut menunjukkan bahwa tindakan yang diambil terhadap pekerjaan yang belum selesai dapat dikategorikan baik karena ada upaya untuk segera menyelesaikan beban tugas tersebut

Tabel : 42

TINDAKAN TERHADAP PEKERJAAN YANG BELUM SELESAI

No.	Keterangan	n	%
1.	Dilembur	35	68,7
2.	Dikerjakan di rumah	7	13,7
3.	Ditunda hari berikutnya	9	17,6
4.	Dikerjakan apabila ada kesempatan	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.32

Pada tabel : 43 terlihat persentase tingkat kemangkiran atau meninggalkan tugas pada jam dinas, 33,3% tidak banyak, 33,3% sedikit, 29,4% sangat sedikit dan 4% banyak. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang meninggalkan kantor saat jam dinas dikategorikan cukup.

Tabel : 43

PANDANGAN TERHADAP MANGKIR PADA JAM KANTOR

No.	Keterangan	n	%
1.	Banyak	2	4,0
2.	Tdk banyak	17	33,3
3.	Sedikit	17	33,3
4.	Sangat sedikit	15	29,4
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.33.

Pada tabel : 46 menunjukkan langkah saat menghadapi persoalan dalam melaksanakan beban tugasnya, 56,9% akan minta bantuan teman

Sumber : Jawaban pertanyaan D.35.

No.	Keterangan	n	%
1.	Leluasa	21	41,2
2.	Cukup leluasa	28	54,9
3.	Kurang leluasa	2	3,9
4.	Tidak leluasa	0	0,0
	Total	51	100,0

KEBEBASAN PENDAPAT DI LINGKUNGAN KERJA

Tabel : 45

Pada tabel : 45 menunjukkan persentase lingkak kebebasan mengeluarkan pendapat, 54,9% menyatakan cukup leluasa, 41,2% menyatakan leluasa dan 3,9% kurang leluasa. Hal tersebut menunjukkan bahwa ruang yang cukup bagi pegawai untuk bebas berpendapat, hal tersebut dapat dikategorikan baik.

Sumber : Jawaban pertanyaan D.34.

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat senang	21	41,2
2.	Senang	29	56,9
3.	Kurang senang	0	0,0
4.	Tidak senang	1	2,0
	Total	51	100,0

PERASAAN SAAT DIMINTAI PENDAPAT

Tabel : 44

Pada tabel : 44 menunjukkan perasaan pegawai saat dimintai pendapat, 56,9% menyatakan senang, 41,2% menyatakan sangat senang dan 2% tidak senang. Hal tersebut menunjukkan bahwa perasaan pegawai saat dimintai pendapat dapat dikategorikan baik.

sekerja, 25,5% akan melaporkan kepada pimpinan, 13,7% akan mendiskusikan dengan bawahan dan 3,9% akan menyelesaikannya sendiri. Hal tersebut menunjukkan bahwa langkah atau tindakan yang diambil saat menghadapi persoalan dalam bekerja dapat dikategorikan baik.

Tabel : 46

LANGKAH SAAT MENGHADAPI PERSOALAN KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Minta bantuan teman sekerja	29	56,9
2.	Mendiskusikan dengan bawahan	7	13,7
3.	Melaporkan kepada pimpinan	13	25,5
4.	Menyelesaikan sendiri	2	3,9
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan D.36.

b. Analisis Variabel Motivasi

Dari keseluruhan item pada variabel motivasi kerja yang diukur melalui 18 pertanyaan menunjukkan bahwa nilai terendah untuk variabel motivasi kerja adalah 23 dan nilai tertinggi adalah 46. Dari nilai ini kemudian dihitung interval untuk menentukan kategori variabel motivasi kerja. Hasil pengolahan menunjukkan bahwa persentase terbesar ada pada kategori motivasi kerja tinggi yaitu sebesar 41,2% atau 21 responden, kemudian 31,4% atau 16 responden dengan motivasi kerja rendah, 25,5% atau 13 responden dengan motivasi sangat tinggi dan 2% atau 1 responden dengan motivasi kerja sangat rendah. Secara lebih rinci kategorisasi untuk motivasi kerja dapat terlihat pada tabel : 47 berikut ini :

dengan yang diinginkan, 51,0% menyatakan cukup senang, 33,1% sesuai, Pada tabel : 48 menunjukkan kesesuaian antara jabatan yang diberikan dikategorikan sebagai berikut.

kurang maka dari seluruh item pertanyaan mengenai kepuasan kerja dapat Apabila dikategorikan kedalam tiga kategori yaitu baik, cukup dan a. Hasil Penelitian Variabel Kepuasan Kerja.

5. Kepuasan Kerja

dan perilaku mangkir atau meninggalkan tugas pada jam dinas. penyelesaian beban tugas, motif dibalik keinginan meningkatkan pendidikan jabatan yang diberikan terhadap status sosial, fasilitas penunjang dalam penilaian terhadap motivasi yang mendapatkan kategori cukup yaitu dampak atau tinggi hanya ada beberapa item pertanyaan sebagai indikator dalam mengenai motivasi ternyata hampir seluruhnya berada pada kategori baik Setelah dilakukan pengkategorian terhadap seluruh item pertanyaan

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan D.19 sampai dengan D.36.

No	Kategori	Jumlah	Persen
1	Sangat rendah	1	2,0
2	Rendah	16	31,4
3	Tinggi	21	41,2
4	Sangat tinggi	13	25,5
	Total	51	100,0

KATEGORI VARIABEL MOTIVASI KERJA

Tabel : 47

13,7% kurang sesuai dan 2% tidak senang. Hal tersebut menunjukkan bahwa jabatan yang selama ini dipangkunya belum seluruhnya sesuai dengan keinginan pegawai, akan tetapi secara umum dapat dikategorikan baik.

Tabel : 48

JABATAN SAAT INI SESUAI DENGAN KEINGINAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Sesuai	17	33,1
2.	Cukup sesuai	26	51,0
3.	Kurang sesuai	7	13,7
4.	Tdk sesuai	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.37.

Pada tabel : 49 menunjukkan perasaan terhadap beban tugas yang mengandung resiko, 45,1% cukup menyukai, 27,5% kurang menyukai, 19,6% menyukai dan 7,8% tidak menyukai. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai tidak seluruhnya menyukai jabatan ataupun beban tugas yang mengandung resiko, dimana tanggapan terhadap hal tersebut dapat dikategorikan cukup.

Tabel : 49

PERASAAN TERHADAP TUGAS YANG MENGANDUNG RESIKO

No.	Keterangan	n	%
1.	Menyukai	10	19,6
2.	Cukup menyukai	23	45,1
3.	Kurang menyukai	14	27,5
4.	Tidak menyukai	4	7,8
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.38.

Pada tabel : 50 menunjukkan kesesuaian antara tugas saat ini dengan kemampuan yang dimiliki, dimana 41,2% menyatakan cukup berat, 31,4%

menyatakan ringan, 17,7% menyatakan berat dan 9,8% kurang berat. Hal tersebut menunjukkan bahwa jabatan yang selama ini dipangkunya belum seluruhnya sesuai dengan kemampuan pegawai akan tetapi secara umum dapat dikategorikan baik.

Tabel : 50

TUGAS SAAT INI SESUAI DENGAN KEMAMPUAN YANG DIMILIKI

No.	Keterangan	n	%
1.	Berat	9	17,7
2.	Cukup berat	21	41,2
3.	Kurang berat	5	9,8
4.	Ringan	16	31,4
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.39.

Pada tabel : 51 memperlihatkan perasaan saat menerima tugas baru, dimana 76,5% menyatakan senang, 17,6% menyatakan sangat senang dan 5,9% menyatakan kurang senang. Hal tersebut menunjukkan bahwa tugas baru yang diterimanya sebagai suatu tanggung jawab dan adanya kepercayaan yang diberikan kepada pegawai, hal tersebut dapat dikategorikan baik.

Tabel : 51

PERASAAN SAAT MENEMUKAN TUGAS BARU

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat senang	9	17,6
2.	Senang	39	76,5
3.	Kurang senang	3	5,9
4.	Tidak senang	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.40.

No.	Keterangan	n	%
1.	Puas	9	17,6
2.	Cukup puas	29	56,9
3.	Kurang puas	13	25,5
4.	Tidak puas	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.42.

KEPUASAN MENERIMA PENGHASILAN TIAP BULAN

Tabel : 53

dikategorikan cukup.

Pada tabel : 53 memperlihatkan tingkat kepuasan terhadap penghasilan yang diterimanya setiap bulan, 56,9% menyatakan cukup puas, 25,5% menyatakan kurang puas dan 17,6% menyatakan puas. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan terhadap penghasilan yang diterimanya sama dengan tanggapan terhadap besaran jumlahnya penghasilan sehingga dapat

No.	Keterangan	n	%
1.	Memadai	6	15,7
2.	Cukup memadai	30	58,8
3.	Kurang memadai	13	25,5
4.	Tidak memadai	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.41.

TINGKAT PENGHASILAN YANG DITERIMA SAAT INI

Tabel : 52

fisiknya dapat dikategorikan cukup.

Pada tabel : 52 menunjukkan tingkat penghasilan yang diterima saat ini, 58,8% menyatakan cukup memadai, 25,5% menyatakan kurang memadai dan 15,7% menyatakan memadai. Hal tersebut menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima pegawai untuk memenuhi kebutuhan

Pada tabel : 54 menunjukkan keadilan dalam pemberian sanksi dan atau penghargaan, 72,5% menyatakan cukup adil, 13,7% kurang adil, 11,8% menyatakan sudah adil dan 2% menyatakan tidak adil. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberian sanksi dan atau penghargaan selama ini belum terlihat baik baru pada kategori cukup.

Tabel : 54

KEADILAN SANKSI DAN PENGHARGAAN DALAM INSTANSI

No.	Keterangan	n	%
1.	Sudah adil	6	11,8
2.	Cukup adil	37	72,5
3.	Kurang adil	7	13,7
4.	Tidak adil	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.43.

Pada tabel : 55 memperlihatkan tingkat kepuasan terhadap penghargaan yang diberikan pimpinan, 82,4% menyatakan puas, 7,9% menyatakan sangat puas, 7,8% kurang puas dan 2% menyatakan tidak puas. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun pemberian sanksi dan atau penghargaan baru sebatas cukup namun telah memberikan kepuasan pegawai terhadap penghargaan yang diterimanya dengan kategori baik.

Tabel : 55

KEPUASAN TERHADAP PENGHARGAAN DARI PIMPINAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat puas	4	7,9
2.	Puas	42	82,4
3.	Kurang puas	4	7,8
4.	Tidak puas	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.44.

Pada tabel : 56 memperlihatkan keadilan dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar, 60,8% menyatakan cukup adil, 19,6% kurang adil, 13,7% menyatakan adil dan 5,9% menyatakan tidak adil. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat keadilan dalam pemberian sanksi terhadap yang melanggar belum baik, baru pada kategori cukup.

Tabel : 56

KEADILAN SANKSI KEPADA PEGAWAI YANG MELANGGAR

No.	Keterangan	n	%
1.	Adil	7	13,7
2.	Cukup adil	31	60,8
3.	Kurang adil	10	19,6
4.	Tidak adil	3	5,9
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.45.

Pada tabel : 57 memperlihatkan respon pegawai apabila sanksi yang diberikan disesuaikan dengan jabatan atau kepangkatan, 51% menyatakan setuju, 27,5% menyatakan sangat setuju, 11,8% kurang setuju dan 9,8% menyatakan tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa sanksi yang diberikan untuk tingkat beratnya sanksi disesuaikan dengan lingginya jabatan, semakin tinggi jabatan semakin berat sanksi yang diberikan, untuk hal tersebut respon yang diberikan dapat dikategorikan baik.

Tabel : 57

SANKSI DISESUAIKAN DENGAN JABATAN DAN KEPANGKATAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Sgt setuju	14	27,5
2.	Setuju	26	51,0
3.	Kurang setuju	6	11,8
4.	Tidak setuju	5	9,8
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.46.

Pada tabel : 60 memperlihatkan dukungan fasilitas kerja dalam memperlancar penyelesaian beban tugas, 49% menyatakan mendukung, 27,5% menyatakan sangat mendukung dan 23,5% menyatakan kurang mendukung. Hal tersebut menunjukkan bahwa dukungan fasilitas kerja yang tersedia selama ini dapat dikategorikan baik dalam kelancaran penyelesaian beban tugas yang dilaksanakan oleh pegawai.

Tabel : 60

FASILITAS KERJA MENDUKUNG KELANCARAN KERJA

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat mendukung	14	27,5
2.	Mendukung	25	49,0
3.	Kurang mendukung	12	23,5
4.	Tidak mendukung	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.49.

Pada tabel : 61 memperlihatkan kondisi fisik bangunan khususnya penempatan dalam mendukung penyelesaian beban tugas, 60,8% menyatakan baik, 35,3% menyatakan cukup baik, 2% kurang baik dan 2% menyatakan tidak baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa bangunan fisik khususnya mengenai penempatan dapat dikategorikan baik.

Tabel : 61

KONDISI PENERANGAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Baik	31	60,8
2.	Cukup baik	18	35,3
3.	Kurang baik	1	2,0
4.	Tidak baik	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.50.

Pada tabel : 64 memperlihatkan interaksi yang terjalin dari bawahan kepada atasan, 80,4% menyatakan baik dan 19,6% menyatakan cukup baik.

Sumber : Jawaban pertanyaan E.52.

No.	Keterangan	n	%
1.	Baik	32	62,7
2.	Cukup baik	19	37,3
3.	Kurang baik	0	0,0
4.	Tidak baik	0	0,0
	Total	51	100,0

HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN

Tabel : 63

dikategorikan baik.

Pada tabel : 63 memperlihatkan interaksi yang dijalin dari atasan kepada bawahan, 62,7% menyatakan baik dan 37,3% menyatakan cukup. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan atasan kepada bawahan dapat

Sumber : Jawaban pertanyaan E.51.

No.	Keterangan	n	%
1.	Baik	31	60,8
2.	Cukup baik	15	29,4
3.	Kurang baik	4	7,8
4.	Tidak baik	1	2,0
	Total	51	100,0

KONDISI VENTILASI

Tabel : 62

dapat dikategorikan baik.

Pada tabel : 62 memperlihatkan kondisi fisik bangunan dilihat dari perputaran udara dalam ruangan melalui ventilasi, 60,8% menyatakan baik, 29,4% menyatakan cukup baik, 7,8% kurang baik dan 2% menyatakan tidak baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi udara dalam ruangan kerja

Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan bawahan kepada atasan yang terjalin atau tercipta juga dapat dikategorikan baik, dimana tidak terjadi konflik diantara keduanya.

Tabel : 64

HUBUNGAN RESPONDEN DENGAN ATASAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Baik	41	80,4
2.	Cukup baik	10	19,6
3.	Kurang baik	0	0,0
4.	Tidak baik	0	0,0
Total		51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.53.

Pada tabel : 65 memperlihatkan bagaimana interaksi yang terjalin

dalam unit kerjanya antara pimpinan dengan bawahan sebagai anggotanya, 72,5% menyatakan baik, 25,5% menyatakan sangat baik dan 2% menyatakan kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan didalam unit kerjanya antara pimpinan dengan bawahan dapat dikategorikan baik

Tabel : 65

HUBUNGAN PIMPINAN DENGAN ANGGOTA

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat baik	13	25,5
2.	Baik	37	72,5
3.	Kurang baik	1	2,0
4.	Tidak baik	0	0,0
Total		51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.54.

Pada tabel : 66 memperlihatkan interaksi yang terjalin sesama pegawai atau rekan kerja, 51% menyatakan baik, 45,1% menyatakan cukup baik dan

Pada tabel : 68 memperlihatkan hubungan dengan rekan kerja sebagai suatu *team work*, 64,7% menyatakan baik dan 35,3% menyatakan sangat

Sumber : Jawaban pertanyaan E.56.

No.	Keterangan	n	%
1.	Baik	29	56,9
2.	Cukup baik	21	41,2
3.	Kurang baik	1	2,0
4.	Tidak baik	0	0,0
	Total	51	100,0

HUBUNGAN ANTAR INDIVIDU PEGAWAI DI TEMPAT KERJA

Tabel : 67

Pada tabel : 67 memperlihatkan interaksi yang terjalin antar individu dari masing-masing pegawai, 56,9% menyatakan baik, 41,2% menyatakan cukup baik dan 2% menyatakan kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar individu dari masing-masing pegawai tersebut dapat dikategorikan baik

Sumber : Jawaban pertanyaan E.55.

No.	Keterangan	n	%
1.	Baik	26	51,0
2.	Cukup baik	23	45,1
3.	Kurang baik	2	3,9
4.	Tidak baik	0	0,0
	Total	51	100,0

HUBUNGAN KERJA ANTAR PEGAWAI DI TEMPAT KERJA

Tabel : 66

aktivitas terjalin hubungan yang baik. antara sesama pegawai secara kolektif atau bersama-sama ditempat kerja dapat dikategorikan baik, dimana antara sesama pegawai dalam suatu 3,9% menyatakan kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan

Pada tabel : 70 memperlihatkan kesempatan yang diberikan kepada seluruh pegawai untuk mengembangkan karier, 47,1% menyatakan memiliki kesempatan yang sama, 41,2% menyatakan cukup sama, 3,9% kurang sama dan 7,8% menyatakan tidak sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa

Sumber : Jawaban pertanyaan E.58.

No.	Keterangan	n	%
1.	Sesuai	15	29,4
2.	Cukup sesuai	29	56,9
3.	Kurang sesuai	7	13,7
4.	Tidak sesuai	0	0,0
	Total	51	100,0

PERKEMBANGAN KARIR SESUAI HARAPAN

Tabel : 69

Pada tabel : 69 memperlihatkan tingkat kesesuaian antara perkembangan karier dengan harapan, 56,9% menyatakan cukup sesuai, 29,4% menyatakan sesuai dan 13,7% kurang sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian perkembangan ataupun peningkatan karier dengan harapan dapat dikategorikan baik.

Sumber : Jawaban pertanyaan E.57.

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat baik	18	35,3
2.	Baik	33	64,7
3.	Kurang baik	0	0,0
4.	Tidak baik	0	0,0
	Total	51	100,0

HUBUNGAN DENGAN REKAN SEKERJA

Tabel : 68

baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan *team work* dengan rekan sekkerja dapat dikategorikan baik.

kesempatan yang telah diberikan selama ini untuk pengembangan karier

kepada seluruh pegawai dapat dikategorikan baik.

Tabel : 70

KESEMPATAN PEGAWAI MENGEMBANGKAN KARIR

No.	Keterangan	n	%
1.	Sama	24	47,1
2.	Cukup sama	21	41,2
3.	Kurang sama	2	3,9
4.	Tidak sama	4	7,8
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.59.

Pada tabel : 71 memperlihatkan tanggapan terhadap pemberian

penghasilan disesuaikan dengan prestasi kerjanya, 54,9% menyatakan

setuju, 29,5% menyatakan sangat setuju, 13,7% kurang setuju dan 2%

menyatakan tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa tanggapan

terhadap besarnya penghasilan disesuaikan dengan prestasi kerjanya dapat

dikategorikan baik, dimana sebagian besar setuju terhadap hal tersebut.

Tabel : 71

PENGHASILAN DIDASARKAN ATAS PRESTASI

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat setuju	15	29,5
2.	Setuju	28	54,9
3.	Kurang setuju	7	13,7
4.	Tidak setuju	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.60.

Pada tabel : 72 memperlihatkan tanggapan responden mengenai

kesempatan yang sama dalam karier bagi pegawai yang melakukan

pelanggaran, hasilnya 60,8% menyatakan kurang setuju, 37,3% menyatakan

tidak setuju dan 2% menyatakan setuju adanya kesempatan yang sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai setuju bila kesempatan yang diberikan berbeda terhadap pegawai yang melanggar, tanggapan terhadap hal tersebut dapat dikategorikan baik.

Tabel : 72

PEGAWAI YANG MELANGGAR MENDAPATKAN KESEMPATAN YANG SAMA DALAM BERKARIER

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat setuju	0	0,0
2.	Setuju	1	2,0
3.	Kurang setuju	31	60,8
4.	Tidak setuju	19	37,3
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.61.

Pada tabel : 73 memperlihatkan tanggapan pegawai mengenai penentuan pemberian jabatan didasarkan pada kemampuan, 56,9% menyatakan sangat setuju, 41,2% menyatakan setuju dan 2% menyatakan tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai setuju bila jabatan yang diberikan terhadap pegawai didasarkan pada kemampuannya, tanggapan terhadap hal tersebut dapat dikategorikan baik.

Tabel : 73

PENENTUAN JABATAN DIDASARKAN ATAS KEMAMPUAN

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat setuju	29	56,9
2.	Setuju	21	41,2
3.	Kurang setuju	0	0,0
4.	Tidak setuju	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.62.

Pada tabel : 74 memperlihatkan tanggapan pegawai terhadap pola pembinaan karier selama ini, 70,6% menyatakan setuju, 17,6% menyatakan sangat setuju, 9,8% kurang setuju dan 2% menyatakan tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian pegawai terhadap pola pembinaan karier selama ini dapat dikategorikan baik

Tabel : 74

PERSETUJUAN TERHADAP POLA PEMBINAAN KARIR

No.	Keterangan	n	%
1.	Sangat setuju	9	17,6
2.	Setuju	36	70,6
3.	Kurang setuju	5	9,8
4.	Tidak setuju	1	2,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.63.

Pada tabel : 75 memperlihatkan tanggapan pegawai mengenai kesamaan kesempatan yang diberikan dalam mengikuti pendidikan, kurang sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesamaan kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pendidikan dapat dikategorikan baik

Tabel : 75

PERSAMAAN KESEMPATAN PEGAWAI DALAM PENDIDIKAN

No.	Kesempatan Pendidikan	n	%
1.	Sama	31	60,8
2.	Cukup sama	11	21,6
3.	Kurang sama	2	3,9
4.	Tidak sama	7	13,7
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.64.

Pada tabel : 76 memperlihatkan kebijakan yang dibuat terhadap pegawai untuk mengikuti pendidikan, 47,1% menyatakan terbuka, 47,1% menyatakan cukup terbuka dan 3% menyatakan kurang terbuka. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan mengenai keikutsertaan terhadap pendidikan ataupun latihan dapat dikategorikan baik.

Tabel : 76

KEBIYAKAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN

No.	Kebijakan Pendidikan	n	%
1.	Terbuka	24	47,1
2.	Cukup terbuka	24	47,1
3.	Kurang terbuka	3	5,9
4.	Tidak terbuka	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.65.

Pada tabel : 77 memperlihatkan kesesuaian dalam pembinaan personil dengan ketentuan yang ada, 52,9% menyatakan sesuai, 45,1% menyatakan cukup sesuai dan 2% menyatakan kurang sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian mengenai pembinaan personil dengan ketentuan yang ada selama ini dapat dikategorikan baik.

Tabel : 77

KESESUAIAN PEMBINAAN PERSONIL PNS
DENGAN KETENTUAN

No.	Tingkat Kesesuaian	n	%
1.	Sesuai	27	52,9
2.	Cukup sesuai	23	45,1
3.	Kurang sesuai	1	2,0
4.	Tidak sesuai	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.66.

Pada tabel : 78 memperlihatkan transparansi dalam proses permutasian pegawai, 51% menyatakan cukup transparan, 25,5% kurang transparan, 11,8% menyatakan transparan dan 11,8% menyatakan tidak transparan. Hal tersebut menunjukkan bahwa transparansi dalam proses permutasian pegawai dapat dikategorikan cukup.

Tabel : 78

PROSES MUTASI PEGAWAI

No.	Tingkat Transparansi	n	%
1.	Transparan	6	11,8
2.	Cukup transparan	26	51,0
3.	Kurang transparan	13	25,5
4.	Tidak transparan	6	11,8
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.67.

Pada tabel : 79 memperlihatkan tanggapan pegawai mengenai persetujuan terhadap lamanya waktu menjabat maksimal selama 5 tahun, 84,3% menyatakan setuju, 11,8% menyatakan cukup setuju dan 3,9% menyatakan tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai setuju bila lamanya menjabat maksimal selama 5 tahun dan tanggapan terhadap hal tersebut dapat dikategorikan baik.

Tabel : 79

PERSetujuan TENTANG LAMANYA
JABATAN MAKSIMAL 5 TAHUN

No.	Keterangan	n	%
1.	Setuju	43	84,3
2.	Cukup menyetujui	6	11,8
3.	Tidak setuju	2	3,9
4.	Menolak	0	0,0
	Total	51	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan E.68.

Setelah dilakukan pengkategorian terhadap seluruh item pertanyaan mengenai kepuasan kerja ternyata hampir seluruhnya berada pada kategori baik atau tinggi hanya ada beberapa item pertanyaan sebagai indikator dalam penilaian terhadap kepuasan kerja yang mendapatkan kategori cukup yaitu

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan E.37 sampai dengan E.68.

No	Kategori	Jumlah	Persen
1	Sangat rendah	1	2,0
2	Rendah	7	13,7
3	Tinggi	27	52,9
4	Sangat tinggi	16	31,4
	Total	51	100,0

KATEGORI VARIABEL KEPUASAN KERJA

Tabel : 80

kepuasan kerja ini dapat terlihat pada tabel : 80 berikut ini :

untuk tingkat kepuasan kerja sangat rendah. Hasil kategorisasi variabel atau 7 responden untuk tingkat kepuasan rendah dan 2% atau 1 responden 31,4% atau 16 responden untuk tingkat kepuasan kerja sangat tinggi, 13,7% terbesar 52,9% atau 27 responden untuk tingkat kepuasan kerja tinggi, memberikan kategorisasi kepuasan kerja perangkat dengan persentase dengan nilai terendah adalah 42 dan nilai tertinggi adalah 86 (lihat lampiran) perhitungan terhadap 31 pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja Variabel kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan berdasarkan hasil

b. Analisis Variabel Kepuasan Kerja

beban tugas yang mengandung resiko, besarnya penghasilan, kepuasan terhadap penghasilan yang diterima, keadilan dalam pemberian sanksi dan penghargaan, keadilan dalam pemberian sanksi kepada yang melanggar, kesesuaian penempatan pegawai dengan kemampuan yang dimiliki dan transparansi dalam proses mutasi.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas telah menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang diajukan adalah valid. Guna mengetahui derajat validitas ini maka setiap item pertanyaan dikorelasikan dengan total skor. Apabila hasil perhitungan korelasi menunjukkan nilai lebih dari 0,1806. Sedangkan untuk mengetahui reliabilitas maka nilai standar harus lebih besar dari 0,7951 (Singgih Santosa, Statistik Parametrik, 2000). Apabila nilai-nilai yang telah dihitung melebihi standar yang telah ditentukan maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan reliabel. Data secara detail dapat dilihat pada lampiran.

2. Uji Hipotesis

a. Hubungan Kemampuan Individu Dengan Kinerja Perangkat

Hubungan antara kemampuan individu dengan kinerja perangkat daerah ternyata mempunyai hubungan yang positif. Hasil tabel silang antara kemampuan individu dengan kinerja menunjukkan bahwa responden yang

mempunyai kemampuan individu sangat rendah dengan kinerja sangat rendah sebesar 33,3%, untuk kemampuan individu rendah dengan kinerja rendah sebesar 31,3%, untuk kemampuan individu tinggi dengan kinerja tinggi sebesar 17,4% dan untuk kemampuan individu sangat tinggi dengan kinerja sangat tinggi sebesar 77,8%. Hasil ini menunjukkan terdapat kecenderungan hubungan positif yang signifikan, artinya bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan individu maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Secara lebih terinci dapat dilihat pada tabel : 81 berikut ini:

Tabel : 81

HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN INDIVIDU DENGAN KINERJA PERANGKAT DAERAH

Kinerja	Kemampuan Individu				Total
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi	
Sangat Rendah	1	6	3		10
	33,3%	37,5%	13,0%		19,6%
Rendah	2	5	6	1	14
	66,7%	31,3%	26,1%	11,1%	27,5%
Tinggi		1	4	1	6
		6,3%	17,4%	11,1%	11,8%
Sangat tinggi		4	10	7	21
		25,0%	43,5%	77,8%	41,2%
Total	3	16	23	9	51
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hasil uji statistik hubungan antara kemampuan individu dengan kinerja perangkat daerah menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,417, artinya hubungan keeratian antara kemampuan individu dengan kinerja berada pada tingkatan

hubungan positif yang sedang. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 4,280. Apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95% maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan harga tabel ($4,280 > 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kemampuan individu dengan kinerja perangkat daerah. Secara lebih mudah dapat dilihat pada tabel 82.

Tabel : 82

UJI KORELASI RANK KENDALL

		Koefisien Standard.	Uji Z	Sig.
Ordinal	Kendall's	,417	,119	4,280
Ordinal dan				95%
Harga	Tabel	51	1,96	

Selanjutnya dengan mencari Koefisien Determinasi (KD) diketahui besarnya pengaruh kemampuan individu terhadap kinerja perangkat daerah adalah $(0,417)^2 \times 100\% = 17,39\%$, artinya bahwa intervensi yang dilakukan terhadap kemampuan individu dengan memberikan dampak positif ataupun negatif akan memberikan varian atau perubahan terhadap kinerja perangkat daerah sebesar 17,39%, sedangkan perubahan lainnya sebesar 82,61% disebabkan karena beberapa faktor sebagai variabel lain.

Motivasi Kerja					Total
Kinerja	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi	
	1	5	3	1	10
	100,0%	31,3%	14,3%	7,7%	19,6%
	Rendah	5	7	2	14
		31,3%	33,3%	15,4%	27,5%
Tinggi		1	4	1	6
		6,3%	19,0%	7,7%	11,8%
	Sangat tinggi		5	7	21
		31,3%	33,3%	69,2%	41,2%
	Total	1	16	21	51
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA PERANGKAT DAERAH

Tabel : 83

dilihat pada tabel : 83 berikut ini :

Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perangkat daerah ternyata mempunyai hubungan yang positif. Hasil tabel silang antara motivasi kerja dengan kinerja menunjukkan bahwa responden yang mempunyai motivasi kerja sangat rendah dengan kinerja sangat rendah sebesar 100%, untuk motivasi kerja rendah dengan kinerja rendah sebesar 31,3%, untuk motivasi kerja tinggi dengan kinerja tinggi sebesar 19% dan untuk motivasi kerja sangat tinggi dengan kinerja tinggi sebesar 69,2%. Hasil ini menunjukkan terdapat kecenderungan hubungan positif yang signifikan, artinya bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Secara lebih terinci dapat

b. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Perangkat

perangkat daerah menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,319, artinya hubungan keeratan antara motivasi dengan kinerja berada pada tingkatan hubungan positif yang rendah. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 2,630. Apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 % maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan harga tabel ($2,630 > 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja perangkat daerah. Secara lebih mudah dapat dilihat pada tabel : 84 berikut ini:

Tabel : 84

UJI KORELASI RANK KENDALL

		Koefisien	Standard	Uji Z	Sig.
Ordinal	Kendall's	,319	,119	2,630	95%
dan	Ordinal				
Harga	Tabel	SI		1,96	

Selanjutnya dengan mencari Koefisien Determinasi (KD) diketahui besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat daerah adalah $(0,319)^2 \times 100\% = 10,18\%$, artinya bahwa intervensi yang dilakukan terhadap motivasi kerja dengan memberikan dampak positif ataupun negatif akan memberikan varian atau perubahan terhadap kinerja perangkat daerah

sebesar 10,18%, sedangkan perubahan lainnya sebesar 89,82% disebabkan

karena beberapa faktor sebagai variabel lain.

c. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Perangkat

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja perangkat daerah

ternyata mempunyai hubungan yang positif. Hasil tabel silang antara kemampuan individu dengan kinerja menunjukkan bahwa responden yang memiliki kepuasan kerja sangat rendah dengan kinerja sangat rendah sebesar 100%, untuk kepuasan kerja rendah dengan kinerja rendah sebesar 42,9%, untuk kepuasan kerja tinggi dengan kinerja tinggi sebesar 11,1% dan untuk kepuasan kerja sangat tinggi dengan kinerja sangat tinggi sebesar 62,5%. Hasil ini menunjukkan terdapat kecenderungan hubungan positif yang signifikan, artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Secara terinci dapat dilihat pada tabel : 85 berikut ini :

Tabel : 85

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA PERANGKAT DAERAH

Kinerja	Kepuasan Kerja				Total	
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi		
Sangat rendah	1	2	4	3	10	19,6%
Rendah	100,0%	28,6%	14,8%	18,8%	14	27,5%
Tinggi			1	3	4	7,7%
Sangat tinggi			14,3%	11,1%	10	19,6%
Total	1	3	10	16	30	100,0%

Hasil uji statistik hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja perangkat daerah menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,291, artinya hubungan keearatan antara kepuasan kerja dengan kinerja berada pada tingkatan hubungan positif yang rendah. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 2,338. Apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 % maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan harga tabel ($2,338 > 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja perangkat daerah. Secara lebih mudah dapat dilihat pada tabel : 86 berikut ini :

Tabel : 86

UJI KORELASI RANK KENDALL

		Koefisien Standard Error	Uji Z	Sig.
Ordinal dan Ordinal	Kendall's	,291	,122	2,338
Harga Tabel		51		1,96

Selanjutnya dengan mencari Koefisien Determinasi (KD) diketahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perangkat daerah adalah $(0,291)^2 \times 100\% = 8,49\%$, artinya bahwa intensi yang dilakukan terhadap kepuasan kerja dengan memberikan dampak positif ataupun negatif akan memberikan varian atau perubahan terhadap kinerja perangkat daerah

sebesar 8,49%, sedangkan perubahan lainnya sebesar 91,51% disebabkan karena beberapa faktor sebagai variabel lain.

d. Hubungan Kemampuan Individu, Motivasi dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Perangkat

Hubungan antara ketiga variabel independen dengan variabel

dependen akan diuji melalui uji Konkordansi Kendall's. Hasil perhitungan terhadap hubungan tersebut terlihat pada tabel: 87, dimana Koefisien Konkordansi Kendall adalah sebesar 0,640, artinya hubungan keamatan secara bersama-sama antara kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja berada pada tingkatan hubungan positif yang kuat. Guna menguji tingkat kebenarannya menggunakan nilai chi-square dengan nilai sebesar 9,274, apabila dikonsultasikan dengan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95% maka nilai koefisiennya adalah sebesar 7,82. Sehingga harga Chi-Square hitung lebih besar jika dibandingkan harga Chi-Square (9,274 > 7,92) atau dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan secara bersama-sama, yang artinya bahwa semakin tinggi kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja yang dimiliki maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Sedangkan besar pengaruh antara ketiga variabel tersebut terhadap kinerja adalah $(0,640)^2 = 0,4096$ atau mempunyai pengaruh sebesar 40,96%, artinya bahwa apabila dilakukan intervensi secara bersama-sama terhadap kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan memberikan dampak positif ataupun negatif akan memberikan varian atau perubahan terhadap kinerja sebesar 40,96%, sedangkan perubahan lainnya

sebesar 59,04% disebabkan beberapa faktor lain sebagai variabel yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Tabel: 87

UJI KONKORDANSI KENDALL

N	51
Kendall's W	0,640
Uji signifikansi/Chi-Square	9,724
Jumlah variabel bebas	3
Signifikansi	0,021
Koefisien Determinasi	0,4096

C. Diskusi

Kajian data ataupun analisis yang telah dihasilkan memiliki makna secara deskriptif kualitatif untuk mengungkapkan permasalahan dan pemecahan masalah yang perlu penjelasan. Untuk itu dalam sub bab diskusi ini akan dijelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan hal tersebut.

1. Kemampuan Individu

Pembahasan terhadap kemampuan individu melalui indikator dapat melaksanakan tugas, memahami dan menguasai tugas, kemampuan menyesuaikan diri, kesiediaan menerima saran dan kritik, kesiediaan tugas dengan pendidikan, kecakapan, keterampilan serta pengalaman.

a. Kemampuan Individu

Tingkat kemampuan individu yang dimiliki responden dengan melihat tabel : 28 dapat dikategorikan sebesar 17,6% kemampuan individu sangat tinggi, 45,1% tinggi, 31,4% rendah dan 5,9% sangat rendah.

Melihat hal tersebut bila digeneralisasikan maka dapat diartikan bahwa kemampuan individu perangkat daerah baik karena 62,7% berada pada kategori tinggi dan sangat tinggi, apabila dicermati ternyata ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian seperti :

1) Dalam pengkategorian secara partial berdasarkan indikator mengenai kemampuan individu ternyata keterampilan pegawai dalam mengoperasikan peralatan kantor dan kesesuaian pekerjaan yang dihasilkan dengan peraturan yang berlaku berada pada kategori cukup, artinya dari keseluruhan indikator kemampuan individu dengan kategori cukup tersebut sebagai bahan pertimbangan terhadap sektor yang perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan dalam upaya lebih meningkatkan kemampuan individu.

2) Sehubungan dengan keterampilan pegawai maupun penguasaan tugas dalam menyelesaikan tugas walaupun sudah terampil, tapi belum mahir, padahal yang diharapkan tidak hanya sebatas terampil saja tetapi mahir. Untuk itu dengan menganalisis angka dari hasil penelitian dapat diartikan bahwa kemampuan individu perangkat daerah baru sebatas terampil tetapi belum mahir, melihat kondisi tersebut dapat disimpulkan ada suatu masalah. Secara logika apabila pekerja dalam melaksanakan

Melihat bahwa kemampuan individu yang dimiliki perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus tinggi maka pantas bila kinerja yang dihasilkan pun juga sangat tinggi. Hal tersebut berbanding lurus dengan kemampuan yang dimiliki walaupun tingkat hubungannya sedang.

b. Pengaruh Kemampuan Individu Terhadap Kinerja

3) Pendidikan yang dimiliki perangkat daerah secara umum baru pada batas cukup sesuai dengan bidang tugasnya akan tetapi terdapat juga ketidaksesuaian antara pendidikan yang dimiliki dengan beban tugas, hal tersebut juga suatu permasalahan karena *"the right man on the right place"* merupakan prinsip utama dalam menempatkan pegawai tepat pada bidang tugasnya, salah satunya dengan melihat dari pendidikan, strukturalnya.

tugasnya secara terus-menerus dalam periode tertentu akan menyebabkan yang bersangkutan lebih terampil, cakap, paham dan sangat menguasai akan tugasnya yang diperoleh melalui pengalaman atau dengan istilah lain menjadi mahir terhadap penyelesaian beban tugasnya, melihat hal tersebut dapat diartikan ada suatu permasalahan yang timbul dikarenakan bidang tugasnya belum dapat menyebabkan pekerja menjadi mahir dalam melaksanakannya, apabila dianalisis lebih lanjut dengan melihat tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh perangkat daerah secara umum memang masih bersifat generalis sehingga belum dapat mencapai tingkat kemampuan individu yang mahir kecuali bidang tugasnya bersifat spesialis dari faktor

Melihat tingkat pengaruh sebesar 17,39% dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja, maka faktor kemampuan individu termasuk faktor yang memberikan kontribusi perubahan terhadap kinerja dengan tingkatan sedang. Melihat kondisi tersebut maka perlu diantisipasi dikarenakan apabila dicermati ternyata kondisi kemampuan individu berada pada posisi rawan dimana antara kemampuan individu yang tinggi dengan rendah, selisih persentasenya tidak terlalu besar, sehingga apabila salah dalam melakukan intervensi terhadap kemampuan individu, maka dapat menyebabkan penurunan tingkat kinerja yang cukup signifikan atau mungkin disebabkan faktor lain juga signifikan dalam mempengaruhi kinerja. Untuk itu perlu adanya upaya peningkatan atau minimal mempertahankan tingkat kinerja yang sekarang dengan melakukan intervensi yang tepat terhadap kemampuan individu.

2. Motivasi

Pembahasan terhadap motivasi dilihat dari kebanggaan terhadap pekerjaan, tingkat kedisiplinan, kemauan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme, tanggung jawab serta kemauan berinisiatif.

a. Motivasi

Tingkat motivasi yang dimiliki responden dengan melihat tabel : 47 dapat dikategorikan sebesar 25,5% motivasi kerja sangat tinggi, 41,2% tinggi, 31,4% rendah dan 2,0% sangat rendah.

Melihat hal tersebut bila digeneralisasikan maka dapat diartikan bahwa motivasi kerja perangkat daerah baik karena 66,7% berada pada kategori tinggi dan sangat tinggi, apabila dicermati ternyata ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian seperti :

1) Dalam pengkategorian secara partial berdasarkan indikator mengenai motivasi ternyata dampak jabatan yang diberikan terhadap status sosial, fasilitas penunjang dalam penyelesaian beban tugas, motif dibalik keinginan meningkatkan pendidikan dan perilaku mangkir atau meninggalkan tugas pada jam dinas berada pada kategori cukup, artinya dari indikator motivasi dengan kategori cukup tersebut sebagai bahan pertimbangan terhadap sektor yang perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan dalam upaya lebih meningkatkan motivasi.

2) Meningkatkan kantor pada jam dinas merupakan bagian dalam pelaksanaan tugas dan fungsi perangkat daerah sebagai abdi masyarakat, hanya saja istilah mangkir berkonotasi negatif yang berarti meninggalkan kantor pada jam dinas tetapi tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakannya dimana besaran persentase yang dihasilkan dalam penelitian ini perlu perhatian. Apabila dianalisis lebih lanjut perilaku yang dilakukan pegawai pasti ada yang melatar belakangnya dengan dapat dipastikan berkaitan untuk kepentingan pribadi karena keterkaitannya dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya sudah diselesaikan atau memang belum adanya kejelasan peran dan tanggung jawab dalam tugas

dan fungsi kepada yang bersangkutan dalam organisasi. Bila belum adanya kejelasan peran maka hal tersebut sebagai suatu permasalahan yang harus diatasi oleh organisasi khususnya Pemerintah Kabupaten Kudus terhadap keberadaan pegawainya sebagai faktor manusia yang memerlukan *kebutuhan esteem or status needs* dan *self actualization* sebagai suatu motivasi.

3) Sehubungan dengan kebutuhan sebagai suatu motivasi,

berprestasi dalam kerja merupakan kebutuhan penting berkaitan dengan peran dan tanggung jawab terhadap tugas dan fungsi yang dibebankan sebagai bentuk perwujudan dari aktualisasi dirinya dalam organisasi atau kelompok unit kerjanya. Hasil penelitian mengenai dorongan untuk berprestasi belum sepenuhnya sebagai motivasi yang sangat mendorong, hanya sebatas cukup mendorong. Hal tersebut berkaitan dengan penilaian terhadap suatu prestasi kerja, memang dapat dikatakan secara umum sampai saat ini penilaian terhadap prestasi kerja dilingkungan pemerintahan masih bersifat subjektif, karena belum adanya standarisasi baku terhadap penilaian tersebut, dimana idealnya pemberi nilai dan yang dinilai dapat mengukur atas penilaian suatu prestasi kerja dengan tetap memperhatikan etika-etika yang berlaku.

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi yang dimiliki perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus tinggi maka pantas bila kinerja yang dihasilkan pun juga sangat

tinggi. Hal tersebut berbanding lurus dengan motivasi kerja yang dimiliki

walaupun tingkat hubungan keeratannya rendah.

Melihat tingkat pengaruh sebesar 10,18% dengan banyaknya faktor

yang mempengaruhi terhadap kinerja, maka faktor motivasi termasuk faktor

yang memberikan kontribusi perubahan terhadap kinerja dengan tingkatan

rendah. Namun dengan hubungan keeratannya dan pengaruh yang rendah

tersebut tetap memberikan perubahan yang signifikan terhadap kinerja,

apabila dicermati ternyata kondisi motivasi kerja juga berada pada posisi

rawan dimana antara pegawai yang memiliki motivasi tinggi dengan rendah,

selisih persentasenya tidak terlalu besar, sehingga apabila salah dalam

melakukan intervensi terhadap motivasi, maka dapat menyebabkan

penurunan tingkat kinerja yang cukup signifikan atau mungkin disebabkan

faktor lain juga signifikan dalam mempengaruhi kinerja. Untuk itu perlu

adanya upaya peningkatan atau minimal mempertahankan tingkat kinerja

yang sekarang dengan melakukan intervensi yang tepat terhadap motivasi.

3. Kepuasan Kerja

Pembahasan terhadap kepuasan kerja dilihat dari pekerjaan yang penuh

tantangan, penerapan sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja yang

mendukung, sikap rekan sekerja dan kesempatan mengembangkan karir.

a. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki responden dengan melihat tabel : 80 dapat dikategorikan sebesar 31,4% kepuasan kerja sangat tinggi, 52,9% tinggi, 13,7% rendah dan 2,0% sangat rendah.

Melihat hal tersebut bila digeneralisasikan maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja perangkat daerah baik karena 84,3% berada pada kategori tinggi dan sangat tinggi, apabila dicermati dari item pertanyaan ternyata ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian seperti :

1) Dalam pengkategorian secara partial berdasarkan indikator mengenai kepuasan kerja ternyata beban tugas yang mengandung resiko, besarnya penghasilan, kepuasan terhadap penghasilan yang diterima, kedisiplinan dalam pemberian sanksi dan penghargaan, keadilan dalam pemberian sanksi kepada yang melanggar, kesesuaian penempatan pegawai dengan kemampuan yang dimiliki serta transparansi dalam proses mutasi berada pada kategori cukup, artinya dari indikator kepuasan kerja dengan kategori cukup tersebut sebagai bahan pertimbangan terhadap sektor yang perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan dalam upaya lebih meningkatkan kepuasan kerja.

2) Penghasilan (*salary*) merupakan bentuk kompensasi yang diberikan organisasi terhadap pekerja setelah melaksanakan beban tugasnya guna memenuhi salah satu kebutuhannya (*physical needs*), maka penghasilan memiliki arti yang sangat penting bagi pekerja begitupun bagi organisasi dimana penghasilan sebagai media keterikatan pekerja

terhadap organisasi. Hasil dari olahan data yang diperoleh bahwa penghasilan yang diterima dan kepuasan yang didapatkan dari penghasilan tersebut baru pada tingkat kurang dari cukup memadai sehingga dapat diartikan bahwa penghasilan yang selama ini diterima belum dapat memberikan kepuasan terutama pada pemenuhan kebutuhan fisiknya. Apabila dalam situasi dan kondisi lingkungan yang normal maka keadaan tersebut dapat menyebabkan pekerja melepaskan diri dari organisasi untuk mencari pemenuhan kebutuhannya yang lebih baik, hanya saja situasi dan kondisi lingkungan yang tidak normal atau sulit seperti langkanya peluang kerja yang lebih baik, terjadinya krisis moneter menyebabkan pekerja tetap bertahan pada organisasinya dalam hal ini tetap mempertahankan statusnya sebagai PNS yang dianggap masih lebih baik. Akibatnya yang dilakukan adalah mencari tambahan kebutuhan diluar organisasi dengan melakukan mangkir pada jam dinas karena tidak adanya kejelasan peran didalam organisasi atau tugasnya saat itu telah terselesaikan sehingga memanfaatkan waktu luang yang tersisa dalam upaya mencari tambahan penghasilan. Keadaan tersebut dikarenakan konsistensi pelaksanaan sanksi baru sebatas cukup sesuai yang dapat diartikan masih dapatnya berbagai toleransi yang diberlakukan. Kondisi tersebut merupakan awal suatu permasalahan yang apabila tidak segera diatasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai lainnya.

3) *The right man on the right place* ternyata belum sesuai dengan yang diharapkan seperti terlihat pada tabel : 55 dimana 31,4% kurang sesuai pegawai yang ditempatkan, besaran persentase tersebut merupakan permasalahan yang harus diatasi karena kondisi tersebut apabila dibicarakan dapat memberikan pengaruh buruk dalam penyelesaian tugas dan fungsi organisasi yang berimplementasi kepada penunuan kinerja ataupun efektifitas organisasi.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja yang dimiliki perangkat daerah di Pemerintahan Kabupaten Kudus tinggi maka pantas bila kinerja yang dihasilkan pun juga sangat tinggi. Hal tersebut berbanding lurus dengan kepuasan kerja yang dimiliki walaupun tingkat hubungan kearahannya rendah.

Melihat tingkat pengaruh sebesar 8,49% dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja, maka faktor kepuasan kerja termasuk faktor yang memberikan kontribusi perubahan terhadap kinerja dengan tingkat rendah. Namun dengan hubungan kearahannya dan pengaruh yang rendah tersebut tetap memberikan perubahan yang signifikan terhadap kinerja, apabila dicermati dari hasil kategori, khususnya kepuasan kerja ternyata tingkat penilaian yang dapat diberikan terhadap kepuasan kerja adalah tinggi dan sangat tinggi, yang artinya perangkat daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsi telah mendapatkan kepuasan kerja yang baik, dimana secara logika akan berbanding lurus dengan hasil kinerja yang dicapai dengan pengaruh yang ditimbulkan besar, akan tetapi dari hasil

analisis ternyata pengaruh yang ditimbulkan rendah yaitu sebesar 8,49% dibandingkan pengaruh yang diberikan dari kemampuan individu dan motivasi terhadap kinerja. Dilihat dari keadaan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mulai terjadi kejenuhan dalam bekerja, walaupun kejenuhan bekerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja saja tetapi juga oleh faktor lain. Untuk itu perlu adanya penelitian lebih lanjut terhadap hal tersebut sebagai referensi mengenai hal-hal yang menyebabkan kejenuhan bekerja.

4. Kinerja

Pembahasan terhadap kemampuan individu dilihat dari dapat melaksanakan tugas, memahami dan menguasai tugas, kemampuan menyesuaikan diri, kesiediaan menerima saran dan kritik, kesesuaian tugas dengan pendidikan, kecakapan, keterampilan serta pengalaman.

a. Kinerja Peringkat Daerah

Bila melihat data yang tersajikan sebagai suatu penilaian terhadap kinerja meliputi kesesuaian hasil kerja dengan rencana, persentase penyelesaian pekerjaan, kesesuaian pekerjaan dengan aturan, persentase kesalahan dalam pekerjaan dan penyelesaian kerja sesuai dengan waktu pengalokasiannya. Apabila dikategorikan dalam tingkatan sangat tinggi, tinggi, rendah dan sangat rendah, maka dengan melihat dari tabel : 14, kategori kinerja peringkat daerah 41,2% tingkat kinerjanya sangat tinggi

dan 11,8% pada tingkat kinerja yang tinggi, 27,5% pada tingkat kinerja rendah serta 19,6% pada tingkat kinerja sangat rendah.

Melihat nilai tersebut, bila digeneralisasikan dapat diartikan bahwa kinerja perangkat daerah di Pemerintahan Kabupaten Kudus sangat baik dilihat secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktunya, untuk itu perlu dipertahankan. Hanya saja hal tersebut baru dilihat dari pencapaian kinerja sebagai suatu tujuan, belum dilihat dari faktor yang mempengaruhinya sebagai suatu proses tercapainya. penilaian kinerja tersebut karena pencapaian kinerja yang sangat tinggi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja yang dibahas dalam penelitian ini.

b. Pengaruh Kemampuan Individu, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Melihat bahwa kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja yang dimiliki perangkat daerah di Pemerintahan Kabupaten Kudus tinggi maka pantas bila kinerja yang dihasilkan pun juga sangat tinggi. Hal tersebut berbanding lurus dengan kemampuan, motivasi dan kepuasan yang dimiliki dengan tingkat hubungannya yang kuat.

Melihat tingkat pengaruh sebesar 40,96% dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja, maka faktor kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja termasuk faktor yang memberikan kontribusi perubahan terhadap kinerja dengan tingkatan kuat. Melihat kondisi tersebut maka perlu dianalisis karena apabila dicermati ternyata kondisi kinerja

perangkat daerah yang sangat tinggi berada pada posisi rawan dimana faktor yang mempengaruhinya yaitu kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, ternyata ada beberapa kriteria didalamnya yang masih perlu diperbaiki guna peningkatan kinerja jadi apabila tidak dilakukan perbaikan jelas akan menurunkan kinerja perangkat daerah dengan perubahan yang sangat besar yaitu 40,96% atau mungkin disebabkan oleh faktor lain diluar kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja yang juga memberikan perubahan besar juga yaitu 59,04%.

Sehubungan dengan otonomi daerah, maka kondisi perangkat daerah yang masih diperlukan adanya perbaikan atau peningkatan dari kinerja perangkat memberikan suasana yang kondusif dalam upaya pelaksanaan otonomi daerah baik tersebut dilihat dari kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja masih diperlukan guna peningkatan kinerja perangkat daerah Pemerintah Kabupaten

Kudus yaitu :

1. Untuk variabel kemampuan individu pada indikator kesesuaian tugas dan pelatihan kepada perangkat daerah yang berkaitan dengan pelaksanaan latar belakang pendidikannya serta meningkatkan intensitas pendidikan diterapkan jelas melalui penataan kembali personil disesuaikan dengan dengan pendidikan dan keterampilan, implikasi kebijakan yang perlu tugasnya.

Dari beberapa implikasi kebijakan tersebut maka ada inti kebijakan yang sangat mendasar untuk menunjang penerapan kebijakan-kebijakan tersebut diatas khususnya dalam penerapan pelaksanaan otonomi daerah yaitu melakukan pembenahan ataupun perbaikan terhadap produk hukum berupa peraturan perundang-undangan yang sudah tidak relevan dengan situasi dan kondisi saat ini.

peremajaan maupun perbaikan infra struktur.

diseuaikan dengan kemampuan anggaran, memperbaiki sistem penilaian kerja dan melakukan penataan personil sesuai kebutuhan organisasi serta dengan peningkatan penghasilan melalui pemberian insentif yang transparansi, untuk itu kebijakan yang perlu diterapkan yang terkait penghargaan dan sanksi, kesesuaian penempatan pegawai serta penghargaan yang adil meliputi peningkatan penghasilan, pemberian 3. Untuk variabel kepuasan kerja pada indikator penerapan sistem penilaian suatu pekerjaan.

implikasinya melalui penataan kembali SOT dan perbaikan terhadap kejelasan peran kepada seluruh personil perangkat daerah dengan berprestasi, kebijakan yang perlu diterapkan intinya adalah pemberian meningkatkan kemampuan dan profesionalisme khususnya kemauan untuk khususnya pada perilaku mangkir dan indikator kemauan untuk 2. Untuk variabel motivasi kerja pada indikator tingkat kedisiplinan

Korelasi Rank Kendall menghasilkan koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu untuk kemampuan individu dengan kinerja perangkat daerah sebesar 0,417, antara motivasi kerja dengan kinerja perangkat daerah sebesar 0,319 dan untuk kepuasan kerja dengan kinerja perangkat daerah sebesar 0,291, hasil tersebut memberikan arti bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan individu dengan

2. Hasil dari uji hipotesis dengan menggunakan uji statistik non parametrik sebesar 52,9% dan 31,4% termasuk dalam kategori sangat tinggi. rendah, selanjutnya untuk kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi dalam kategori tinggi sebesar 41,2% dan 31,4% termasuk dalam kategori termasuk dalam kategori rendah, kemudian untuk motivasi kerja termasuk individu termasuk dalam kategori tinggi sebesar 45,1% dan 31,4% dan 27,5% termasuk dalam kategori rendah, sedangkan untuk kemampuan Kabupaten Kudus termasuk dalam kategori sangat tinggi sebesar 41,2% gambaran secara dominan bahwa kinerja perangkat daerah di Pemerintah

1. Hasil dari jawaban responden dalam empat tingkatan kategori memberikan simpulan sebagai berikut :

perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus, ternyata memberikan beberapa kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Hasil kajian untuk melakukan verifikasi sifat dan signifikansi pengaruh

A. Simpulan

SIMPULAN DAN SARAN

BAB V

kinerja perangkat daerah, antara motivasi kerja dengan kinerja perangkat daerah serta antara kepuasan kerja dengan kinerja perangkat daerah. Selanjutnya dengan menggunakan uji Z dengan tingkat kebenaran 95% untuk menguji kebenaran hubungan yang terjadi antara variabel bebas dengan variabel terikat tersebut memberikan hasil 4,280 untuk hubungan antara kemampuan individu dengan kinerja perangkat daerah, 2,630 untuk hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perangkat daerah, dan 2,338 untuk hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja perangkat daerah, untuk masing-masing harga hitung uji Z tersebut lebih besar dari harga tabel sebesar 1,96 ($H_{int} > H_{tab}$) yang arti bahwa terdapat hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel tersebut.

3. Hasil uji korelasi ganda antara kemampuan individu, motivasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja menggunakan uji Konkordansi Kendall's dimana koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar 0,064, berarti terdapat hubungan positif secara bersama-sama, sedangkan hubungan yang terjadi tersebut signifikan, melalui uji signifikansi atau uji Chi-Square menghasilkan harga hitung sebesar 9,274, lebih besar dibandingkan dengan harga tabel 7,92 artinya bahwa terdapat hubungan positif secara bersama-sama yang signifikan.

4. Hasil Koefisien Determinasi (KD) guna mengetahui besarnya pengaruh yang ditimbulkan dari hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, dimana dihasilkan bahwa Koefisien Determinasi (KD) antara kemampuan individu terhadap kinerja perangkat daerah adalah sebesar

- kinerja perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Kudus yaitu faktor lain yang ikut berperan sebagai faktor yang mempengaruhi terhadap
6. Hasil diskusi yang telah disampaikan telah memberikan beberapa faktor kebijakan, adaptasi organisasi serta faktor lainnya.
- penelitian ini, seperti faktor lingkungan, teknologi, kepemimpinan, karena beberapa faktor sebagai variabel lain yang tidak diuji dalam sebesar 40,96%, sedangkan perubahan lainnya sebesar 59,04% disebabkan memberikan varian atau perubahan terhadap kinerja perangkat daerah kepuasan kerja dengan memberikan dampak positif ataupun negatif akan secara bersama-sama terhadap kemampuan individu, motivasi kerja dan melihat besarnya pengaruh yang ditimbulkan apabila dilakukan intervensi kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja untuk
5. Hasil dari Koefisien Determinasi secara bersama-sama antara karena beberapa faktor sebagai variabel lain.
- nilai Koefisien Determinasi (KD) yaitu sebesar 63,94 % disebabkan Determinasi (KD), sedangkan perubahan lainnya sebesar 100% dikurangi varian atau perubahan terhadap variabel terikat sebesar nilai Koefisien dengan memberikan dampak positif ataupun negatif akan memberikan tersebut bahwa bahwa intervensi yang dilakukan terhadap variabel bebas perangkat daerah sebesar 8,49%. Arti dari hasil Koefisien Determinasi untuk Koefisien Determinasi (KD) antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja terhadap kinerja perangkat daerah adalah sebesar 10,18%, kemudian 17,39%, selanjutnya untuk Koefisien Determinasi (KD) antara motivasi

struktur dengan kriteria spesialisasi dan formalisasi atau standarisasi, kemudian kejelasan peran serta keterikatan pada organisasi dalam bentuk penghasilan dan sanksi yang diberikan.

Pada prinsipnya kesimpulan yang dihasilkan terhadap kinerja perangkat daerah, dari aspek kemampuan individu, motivasi dan kepuasan kerja adalah pada tingkatan baik atau tinggi serta pengaruh yang ditimbulkannya secara bersama-sama kuat dan signifikan terhadap kinerja perangkat daerah di Pemerintahan Kabupaten Kudus.

B. Saran

Untuk dapat melaksanakan otonomi daerah dengan baik, maka faktor kinerja perangkat daerah menjadi satu tuntutan. Dari hasil penelitian terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk peningkatan kinerja perangkat daerah yang meliputi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu sebagai berikut:

1. Agar kesesuaian hasil kerja sesuai dengan rencana maka intensitas pengawasan perlu ditingkatkan pada keseluruhan sistem baik *input*, *process*, maupun *output*-nya dengan melakukan doktrinasi pada semua tingkatan akan pentingnya pengawasan pada sistem terhadap hasil kerja.

2. Agar pekerjaan sesuai dengan aturan dan meminimalisasi kesalahan pekerjaan maka perlu ketelitian, untuk itu upaya yang dilakukan adalah peningkatan mutu SDM akan pemahaman terhadap tugas pekerjaannya dan melakukan doktrinasi akan pentingnya unsur ketelitian pada pelaksanaan tugas pekerjaan.

Dari kriteria pada kinerja tersebut tidak terlepas dari faktor yang ikut

mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja yang juga perlu mendapatkan perhatian yang meliputi kemampuan individu, motivasi, dan kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Untuk faktor kemampuan individu perlu penataan kembali personil disesuaikan latar belakang pendidikannya dengan menempatkan personil sesuai kemampuannya (*the right man on the right place*) serta meningkatkan intensitas pendidikan dan pelatihan kepada perangkat daerah yang berkaitan dengan peningkatan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas melalui pengiriman personil untuk mengikuti kursus ataupun pendidikan formal lainnya.

2. Untuk faktor motivasi perlu pemberian kejelasan peran kepada seluruh personil perangkat daerah, implikasinya melalui penataan kembali SOT dengan memperjelas kedudukan atau jabatan personil secara struktural ataupun fungsional dengan kata lain menghapus istilah "staf" yang sering digunakan saat ini. Selain itu peningkatan fasilitas penunjang kelancaran pelaksanaan tugas berupa peremajaan peralatan kantor sesuai dengan kebutuhan, kemudian perbaikan terhadap penilaian suatu pekerjaan, diawali dengan menetapkan indikator standarasi penilaian yang lebih terinci dan terukur serta perbaikan sistem pembinaan pegawai melalui penerapan aturan yang lebih tegas terhadap penghargaan dan sanksi yang diberikan guna meminimalisasi perilaku mangkir dalam tugas dan perbaikan sistem pengembangan karir yang lebih baik guna

mengakomodasi berbagai motif dibalik keinginan meningkatkan kemampuan dari pegawai.

3. Untuk faktor kepuasan kerja perlu adanya peningkatan penghasilan

melalui pemberian insentif yang disesuaikan dengan kemampuan anggaran, perbaikan sistem penilaian kinerja melalui penetapan standarisasi penilaian kerja yang terukur, perbaikan sistem pembinaan pegawai melalui penerapan aturan yang lebih tegas terhadap penghargaan dan sanksi yang diberikan dan yang terpenting dalam memberikan kepuasan perlu ditamakan unsur *equity* atau keadilan dalam penerapannya.

Implikasi dari kebijakan tersebut maka inti kebijakan yang lebih mendasar adalah melakukan pembenahan ataupun perbaikan terhadap produk hukum berupa peraturan perundang-undangan yang sudah tidak relevan dengan situasi dan kondisi saat ini guna mendukung perubahan kebijakan lainnya yang sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 1997, *Analisis Regresi : Teori, Kasus dan Solusinya*, BPFE, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan Kesepuluh, Rineka Cipta, Jakarta.
- Barry Cushway, 1996, *Human Resource Management*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Bernardin, John and Russel Joyce, 2001, *Human Resource Management an Experiential Approach : Ringkasan Terjemahan*, Program Pasca Sarjana, Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Chung, Kae H and Leon. C. Megginson, 1981, *Organization Behavior: Developing Managerial Skill*, Harper & Row, Publisher, New York.
- Croft, Arthur, 1973, *Personnel management*, Alexander Hamilton Institute, New York.
- Dharma, Agus, 1985, *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Pertama, Rajawali Jakarta.
- Easton, Joseph, W, 1972, *Institution Building and Development : from Concept to Application*, Sage Publications, Inc, Beverly Hills, California.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1990, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, James, 1995, *Organizations Behavior Structure and Process*, Richard D. Irwin inc, Homewood, Illinois.
- Gomes, Faustino Cardosa, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hartanti, Pri, 1999, *Elos Kerja Guru dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*, Dian Ekonomi (Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis), Edisi No. 4 Maret 1999, 62-69.
- Kaho, Riwu J., 1997, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Rajawali Press, Jakarta.
- Mah, Raksaka, 2000, *Prospek Desentralisasi di Indonesia Ditinjau dari Segi Pemerataan Antar Daerah dan Peningkatan Efisiensi*, Jurnal Analisis CSIS, Tahun XXXIX/2000, No. 1, 54-66.
- Martoyo, Susilo, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

- Mithah Thoha, 1983, *Perilaku Organisasi*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Moekijat, 1990, *Asas-asas Perilaku Organisasi*, Mandar Maju, Bandung.
- Moleong, Lexy J, 1998, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moenir, A.S, 1987, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembangunan Kepegawaian*, Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta.
- Nasution, S, dan M. Thomas, 1999, *Buku Penuntun Membuat Tesis Skripsi Disertasi Makalah*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nasution, S, dan M. Thomas, 2000, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nazir, Moh, 1999, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Newman, Derek, 1973, *Organization Design*, Edward Arnold Ltd, London.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Pujaatmaka, Hadyana, Robbins, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid II, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 1994, *Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins, P. Stephen, 1996, *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Santosa, Singih, 2000, *Statistik Parametrik*, Homewood, Illinois.
- Scott, William, G, 1961, *Human Relation in Management*, Richard D Irwin Inc, Homewood, Illinois.
- Schein, Edgar H, 1991, *Psikologi Organisasi*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Ketiga, Rineka Cipta, Jakarta.

- Siampar, 2000, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Bahan Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta
- Silalahi, Pande Radja, 2000, *Implikasi Kebijakan ekonomi Pemerintah Pusat dan Pembangunan Ekonomi di Daerah*, Jurnal Analisis CSIS, Tahun XXXIX/2000, No. 1, 87-101.
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-1, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-2, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Steers, Richard M, 1989, *Efektifitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta.
- Stogdill, Ralph, M, 1974, *Handbook of Leadership*, The Free Press, New York.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Susanto, A.B, 1997, *Budaya Organisasi : Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Elex Media Komputindo, Jakarta,
- Sutarto, 1998, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Van Zaten, Wim, 1994, *Statistika untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Edisi II, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Vrendenbregt, Jacob, 1984, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Vulk, Gary, 1994, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Waldo, Dwight, 1971, *Pengantar Studi Public Administration*, terjemahan: Admossoedarmo, Slamet W, Tjemerlang, Jakarta.
- Watkins, Gordon, 1950, *The Management of Personnel and Labor Relations*, Mc.Graw Hill Book Company Inc, New York.
- Widodo, Erna dan Mukhtar, 2000, *Konstruksi Ke Arah Penelitian Deskriptif*, Avyrouz, Yogyakarta.
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Zauhar, Soesilo, 1994, *Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi dan Strategi*, Bumi Aksara, Jakarta.

Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara
Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.
Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta.